

Autobiographie d'un
réfugié aux Etats-Unis –
une stratégie provocante pour
réussir dans les affaires

FILOSOPHIES

FIL FILIPOV



RIEN N'EST ETERNEL

Autobiographie d'un réfugié aux Etats-Unis –
Une stratégie provocante pour réussir dans les affaires

FILOSOPHIES

De Fil Filipov

Les choses simples,
Combinées à un travail dur, représentent
Les clés stratégiques pour un business réussi

NOTHING IS FOREVER
NISHTO NE E VECHNO
RIEN N'EST ETERNEL

E-mail : filosophies@aol.com

Web site : www.filosophies.com

Dédicace

Je dédicace ce livre à mon épouse Véronique et à mon fils Steve pour leur confiance, leur soutien et leur partage complet avec mes idées, ce qui m'a énormément aidé dans mon ascension professionnelle, pour la tranquillité de mon foyer et pour ma joie de vivre.

Fil Filipov
Septembre, 2000
Véronique et Fil Filipov



Véronique et Fil Filipov

Fil Filipov

- 1946 Né à Plovdiv, Bulgarie
- 1964 Fuit en Grèce, comme réfugié politique
- 1965 Emigre aux Etats-Unis
- 1965 Travaille comme ouvrier
- 1966 Entre chez International Harvester (IH), Chicago, Illinois, Etats-Unis
- 1972 Muté chez IH, en Louisville, Kentucky, Etats-Unis
- 1979 Embauché dans le siège de IH pour l'Europe, Paris, France
- 1980 Usine de IH, Croix, France
- 1984 La compagnie J.I. Case rachète IH
- 1987 Au siège de Case Poclair, Le Plessis, France
- 1988 Chez Case Construction Equipment, la filiale européenne
- 1990 Chez Tenneco Incorporated, Turquie
- 1993 Chez Koehring Cranes & Excavators, groupe Terex, Waverly, Iowa, Etats-Unis
- 1995 Chez Terex Cranes Incorporated, Conway, Caroline de Sud Etats-Unis
- 1999 Terex Cranes Incorporated / Terex lifting, Chicago, Illinois, Etats-Unis
- 2004 En retraite depuis 1-er Janvier 2004



Fil Filipov à 10 ans



INTRODUCTION

Préface par Fil Filipov

Depuis 1993, j'ai travaillé avec Ron DeFeo pour bâtir une compagnie de machines de levage la plus performante au monde. Sa direction et son soutien étaient d'une importance considérable pour rendre possible ce qui paraissait irréel. Je lui suis reconnaissant pour les opportunités qu'ils m'ont été données. J'apprécie et remercie le groupe « Terex » d'avoir donné leur accord à la publication de mes Philosophies.

Combien de fois dans la vie, tu as la chance de réussir ? Pour certains l'important c'est l'endroit où ils sont nés, quels sont leurs parents, quelles écoles ils ont fréquentées,... Il existe de nombreuses opportunités. Pour d'autres, comme c'est le cas avec Fil Filipov, une grande partie des circonstances ne dépendent que d'eux-mêmes. Je suis fier d'avoir travaillé avec Fil et d'avoir participé à quelque unes de ces opportunités.

Dans le business il est rare de rencontrer de vraies personnalités, mais Fil en est une. Non pas pour son sens éthique incroyable ou son énergie en tant qu'homme d'affaires, mais plutôt pour sa capacité à prendre des responsabilités. J'ai souvent rencontré des personnes qui aspirent au pouvoir afin de prendre des décisions, mais qui transfèrent la responsabilité de leurs échecs sur les autres. Fil est prêt à être responsable.

Il est difficile de travailler pour Fil. Mais est-ce que la vraie réussite est facile? Plusieurs personnes se plaignent, parce qu'elles ne peuvent pas résister à la tension et viennent me chercher pour chaque difficulté rencontrée. Nous avons une tâche bien précise et Fil était notre leader. Notre objectif était de réussir dans le marché du levage – même là, où les autres auraient déjà renoncé. Nous y sommes arrivés. Selon certains, Fil donne le meilleur de lui-même dans les moments les plus difficiles. C'est vrai. Mais ce que je voudrais dire, c'est que derrière une apparence sévère se cache un homme loyal et honnête, un homme soucieux pour les autres et un vrai créateur dans le domaine des affaires.

Je risquerais d'être très superficiel, si je voyais Fil juste comme un homme dur et énergique. Nous ne pouvons pas changer ses origines, mais Fil Filipov est une personne complexe et réfléchie qui est toujours bienvenue au sein de mon équipe.

Ron DeFeo

Président du directoire Du groupe « Terex »



INTRODUCTION

Je voudrais exprimer mes remerciements à tous les professionnels pour leur contribution, leurs efforts et leur patience et qui ont aidé ce débutant dans l'écriture du présent livre. Ces professionnels incluent mon écrivain dans l'ombre, Chuck Muth, qui s'est chargé de la rédaction du livre prenant des démentions d'un petit éléphant, qui est arrivé à l'aide également de mon éditeur – KHL Group. Je voudrais remercier surtout pour ce que les autres pensent de Fil Filipov. Y sont incluses les impressions sincères de mes collaborateurs, employés, hommes d'affaires externes, amis et famille, afin de montrer sous un autre angle le chemin que j'ai parcouru.

J'ai commencé à réfléchir sur ce projet il y a trois ans (en 1997) et ce qui n'est pas typique pour moi, cela m'a pris plus de temps que prévu. Mais comme on dit, la vie est un travail, que l'on ne finit jamais. J'espère sincèrement que le récit sur mon "voyage" sera utile à d'autres personnes.

Pendant toutes ces années de travail dans le domaine des communications et du marketing, je n'ai jamais eu comme client un dirigeant autant attaché aux messages et aux schémas. C'est Fil Filipov. Dans ce domaine, il met la même concentration, la même énergie et le même dévouement que dans chaque autre activité. Ce n'est pas étonnant, que cela amène à certaines stratégies non traditionnelles, et on peut même dire provocatrices. C'est encore Fil. Ce livre en est un bon exemple. Il savait ce qu'il voulait dire. J'espère que nous avons réussi à transmettre le message d'une manière intéressante et provocante comme lui-même.

Il voulait que le livre soit un livre de poche, car il ne souhaitait pas un livre trop cher. En plus, il ne correspondrait pas à tout, ce qu'il défend. Nous ne sommes pas surpris.

Chuck Muth
« Fensholt Marketing Communications Inc. »



Steve Filipov succède à Fil Filipov à la tête de Terex Cranes

17 Novembre 2003

La compagnie Terex a annoncé que Fil Filipov prenait sa retraite à la fin d'année en tant que président de sa filiale et que son fils Steve lui succèdera à partir du 1-er Janvier 2004.

Fil Filipov restera en tant que consultant chez Terex et il envisage de travailler 26 semaines par an durant ces 3 prochaines années. Il a créé sa propre société de services spécialisée dans la restructuration de compagnies. Terex a annoncé que Fil Filipov et sa société seront chargés de la restructuration et de l'intégration de la dernière acquisition du groupe Terex Tatra fabricant tchèque de camions. Par cet accord, M. Filipov continuera sa responsabilité de Président de Conseil de Surveillance de Tatra.

Le Président du groupe Terex, Ron DeFeo a dit : "Fil a été une part importante de Terex et j'espère qu'il continuera à apporter une énorme contribution à la société en tant que conseiller. Pendant ces 10 dernières années, Fil m'a aidé à transformer Terex, une petite société en difficulté, en une compagnie de première classe. Rien que cette dernière année, il a été responsable du rachat et de l'intégration avec succès par Terex de Demag Grues Mobiles. Il est hautement apprécié dans l'industrie de machines de levage et par tous ceux en relation avec Terex."

Fil Filipov, âgé de 57 ans, prévoit de se retirer en Europe, mais garde son appartement de luxe à Chicago.

Filipov est né en Bulgarie communiste, mais s'enfuit en Grèce à l'âge de 17 ans. Après quelques mois dans un camp de réfugiés, il arrive à New York en janvier 1965, et ne parlant pas l'anglais fait la plonge ainsi que quelques petits boulots avant d'entrer chez International Harvester en 1966. Il commence comme balayeur d'atelier et monte jusqu'à la direction.

Ensuite Il travaillera 5 ans chez Case avant de rejoindre Terex en 1993. "J'ai passé 15 ans chez International Harvester à apprendre ce qu'il faut faire, 5 ans chez Case à apprendre ce qu'il NE faut PAS faire et 10 ans chez Terex à mettre en pratique tout cela", dit-il.

Lui succède comme président de Terex Cranes son fils Steve Filipov, âgé de 35 ans, qui travaille dans la société depuis 1995, nommé très récemment président du groupe Terex Cranes International.

CONTENU

	Prologue	19
I.	Le récit d'un réfugié	23
II.	Le travail dur n'a jamais tué personne	41
III.	Rien n'est éternel (Nothing is forever)	57
IV.	Un nouveau départ – Waverly, Iowa	71
V.	Simple, disponible et rentable	87
VI.	Qualité et redressement	101
VII.	Les principes de base – les huit M	123
VIII.	Prendre en main et diriger	131
IX.	Ils peuvent supporter la vérité	137
X.	Mon groupe de support	143
XI.	Sofia, Bulgarie, le retour	153
	Epilogue	165

Annexe

Les observateurs du métier

Exemple d'un plan d'action – 100 jours de peine pour gagner

FIL FILIPOV : FILOSOPHIES

ODE POUR FIL

Caractérolgie d'un homme qui voulait toujours « savoir l'heure »
Une chose promise est une chose due.
En effet, le jour est venu
Où il nous faut te confesser
Tout ce que de toi il faut penser.

Au fil des jours, des mois, des ans,
C'est l'homme le plus extravagant
Qui, pour Croix, a su s'investir,
Que nous avons pu découvrir.

Extravagant veut dire « bizarre ».
Bizarre, c'est le mot, et c'est rare
Qu'une définition colle si bien
A un bipède qui ne craint rien.

Si ces lignes tombaient sous les yeux
De tous tes nouveaux « berdouilleux »
Nous penserions faire œuvre utile.
Ils sauraient comme tu es habile :

A démystifier toute clause,
A démystifier toute cause,
A obtenir qu'on te donne l'heure
Sans expliquer, à la bonne heure,

Comment surtout la montre est faite.
Bien qu'une analyse imparfaite,
Ils se mobiliseraient de suite
Plutôt que préférer la fuite.

Solliciteraient ton opinion
Plutôt que te prendre pour un c...
Ah quel gain de temps et d'argent
Représenterait leur engagement

FIL FILIPOV : FILOSOPHIES

Immédiat dans la juste action,
Préservant ainsi leur éviction.
Un jour viendra où ils sauront
Et grâce à toi ils survivront.

Parler de toi ? Un vrai programme!
Aussi faut-il suivre une trame.
Une personnalité brillante
Pour des aventures étonnantes!

C'est la caractéristique,
Tout le contraire d'un flegmatique,
Sûr de toi, tu as l'âme d'un chef
Autant dehors que dans ton fief.

Et tu ne peux t'épanouir
Jusqu'à savoir te faire jouir,
Que dans un total engagement
Professionnel évidemment.

Jouer les redresseurs de tort
C'est une vraie manie, c'est ton fort.
Rien ne te laisse indifférent
Aussi tu harcèles fréquemment

Ceux qui t'entourent, à tous sujets,
Attendant avide les effets
Désireux d'imposer ta loi,
En fait, faire partager ta foi.

Imbu de ton autorité,
Dévorante ton activité,
Belle est ton émotivité,
Solide aussi ton amitié.

Pouvoir prendre toutes les décisions
Sans réserve et sans conditions,
La voilà la belle ambition
Pour un boss qui n'a qu'une passion :
Plus de responsabilités.
Etaler les fécondités
De son mental bien au carré,
C'est ce qu'à terme il s'est juré.

Architecte ou politicien,
Chercheur ou encore médecin,
Il peut tout faire s'il le décide.
Il n'est pas homme à faire un bide.

Sait-il vraiment se dominer?
« Bonne patience, ne pas abuser »,
Telle pourrait être en demi-teinte
La réponse de l'homme plein de feinte.

Curieuse chose est ton intuition.
Quelqu'un te souffle la solution,
Toujours exacte, semble t-il,
Et surtout s'il y a péril.

Une imagination fertile,
Pas de rêverie inutile,
Intelligence d'une grande clarté,
Et, en plus, sa curiosité

Constituent sa grande séduction
Dont il abuse à sa façon,
Il en devient tyrannique,
Mais voyez ceci sans panique

Car correspond à un besoin,
D'œuvrer plus fort, plus haut, plus loin,
Nécessaire à son équilibre
Précieux dont tout son corps vibre.

FIL FILIPOV : FILOSOPHIES

Que l'on t'aime ou que l'on te moque,
Fil tu es un être qui choque,
Que tout le monde n'envie pas
Mais qui marque, que l'on n'oublie pas.

En somme, tout cela est prodigieux,
Mais ne te prends pas pour un dieu.
Il suffit que sous nos beaux cioux
Tu sois l'un des plus orgueilleux.

Ecrité par Michel Lepoutre à l'occasion du départ de Fil de l'usine de
Croix en 1987

PROLOGUE

Assis à la terrasse d'un café de Paris au côté de Véronique, sa chère épouse française, et compagne de tous les instants, Fil Filipov trouve finalement un peu de repos. Il a en quelques semaines, visité des clients et a fait le tour des usines dans neuf pays différents. Dans le milieu des affaires c'est un voyage en enfer, sauf si vous vous appeler Fil Filipov. Le rythme frénétique convient à son énergie – un noyau sans fin qui rend fous ses concurrents, étonne parfois ses proches et même incite même à la jalousie et à l'envie chez certains, mais cela n'est pas pour l'étonner. Se reposer pendant un déplacement professionnel? Cela est un tabou pour Filipov. Mais aujourd'hui il se comporte comme un homme ordinaire: il reste assis et réfléchit.

Ses pensées l'entraînent 30 ans en arrière. Il est de nouveau en Europe, mais cette fois-ci, dans une petite cellule d'une prison Grecque. C'est remarquable comment Filip Stoyanov Filipov, âgé de 17 ans, crevé et couvert de boue soit encore en vie. Remarquable qu'il ait survécu à la fusillade alors qu'il s'évadait de sa Bulgarie natale la nuit précédente. Et malgré cela, il ne peut s'empêcher de penser à sa mère, à son père et à sa sœur, qui eux continueront à vivre dans ce pays communiste. Ont-ils compris pourquoi il est parti sans leur dire un mot? Savent-ils pourquoi il est si important pour lui de prendre en main son propre destin, chose impossible sous un régime qui arrêtait plutôt ceux qui prospéraient que ceux qui franchissaient les frontières? Prendre le contrôle! Prendre des risques! Parvenir au succès! C'est l'histoire de Fil Filipov. Il réussit dans tout ce qu'il entreprend – de balayeur dans une usine de Chicago à expert en restructuration d'entreprises en difficulté. Et tout cela, sans aucun diplôme, sans formation spéciale aux postes de direction, sans aucune adhésion particulière à des théories de management populaires. C'est seulement par sa constance et sa détermination qu'il parvient à ses objectifs. Il croit au travail dur, au bon sens, au strict contrôle des dépenses et dans l'application absolue d'une formule *Simple, disponible et rentable*.

En 1966, Filipov commence comme ouvrier chez International Harvester Company, et en 1972 il est transféré à Louisville, Kentucky, pour y occuper un poste de directeur de formation. Grâce à ses promotions et à son style agressif, il réussit à mener les affaires d'International Harvester, puis de son successeur J.I. Case et finalement Tenneco dans ses jours de gloire. Mais ses plus grandes réussites sont au sein du groupe Terex. Au cours de ses 35 ans de carrière dans le domaine de la production d'équipement, Filipov a été l'outil qui a fait revivre des entreprises non performantes en France, Grande-Bretagne, Allemagne, Italie ainsi qu'à l'occasion de nombreuses opérations aux Etats-Unis. Il aime souvent répéter "Pendant les 15 ans passés chez Harvester j'ai appris COMMENT faire, pendant les 5 ans passés auprès de Case j'ai appris ce qu'il NE fallait PAS faire et avec Terex pendant plus de 10 ans, j'ai eu la liberté de mettre en pratique ce que j'avais appris."

Filosofies décrit le parcours de Filipov et ses secrets au succès. Si vous connaissez Filipov, vous reconnaîtrez son style ouvert et parfois abrupt. Si vous ne le connaissez pas, vous serez surpris par son franc parlé et son approche directe mais sincère - et ça marche. Marqué par les difficultés, rencontrées dans sa jeunesse, il est agressif, sinon impitoyable dans la façon de diriger ses affaires. Et il ne s'en s'excuse pas pour autant.

"Mon type de business n'est pas compliqué", dit-il. "Entrer sur un marché connu. Produire un article de qualité, mais assez simple, afin de l'offrir 20 pourcent moins cher que la concurrence. Mais surtout le plus important, travailler d'arrache pieds et exiger la même chose de ceux qui travaillent pour vous."

Filipov avait la responsabilité d'une affaire de plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires, et bâtie en moins de 10 ans. Il n'avait pas de secrétaire et faisait rarement des réunions. Il considère en effet qu'une direction qui plait à tout le monde et qui est basée sur un consensus est une vraie perte de temps. Il n'aime pas des métiers qui sont inutilement compliqués tels que consultant, vendeur de logiciels ou ingénieur.

Volontairement pour Filipov « *Filosofies* » est court et va droit au but. Le premier chapitre offre un bref regard sur son passé : son enfance en Bulgarie, son escapade courageuse vers la liberté et ses premières années aux Etats-Unis, quand lui, simple ouvrier découvre et applique ses principes fondamentaux et qu'il continue toujours à appliquer de nos jours en sa qualité de dirigeant. Sans cette histoire, le lecteur pourrait imaginer Filipov comme un de ces dirigeants modèles qui utilise de

grands mots sans connaître la réalité et les vraies difficultés de la vie dans l'usine.

Dans le reste du livre, Filipov explique ses "Philosophies", agrémentées d'exemples, issus de son propre parcours privé et professionnels.

"Philosophies" n'est pas un manuel d'instructions, et encore moins une formule pour devenir riche.

Lui-même ne se considère pas comme riche, car il estime qu'est riche celui qui peut se permettre d'avoir un comptable à plein temps, pour s'occuper de son argent.

C'est le récit d'un homme qui sait ce qu'il faut faire pour parvenir à un succès phénoménal. A chaque pas de son parcours, il reste fidèle à ses opinions. Entouré par quelques personnes qui le soutiennent, il a réussi à gagner la loyauté et la fidélité des ouvriers. Il reconnaît que ce ne pas une tâche facile, mais il est convaincu que des employés motivés améliorent les performances.

Filipov maintient l'idée qu'il existe trois types de personnes dans le monde : ceux qui font évoluer les choses; ceux qui les observent et ceux qui n'ont aucune idée de ce qui se passe. "Ceux de la troisième catégorie, attendent simplement de toucher leur paye à la fin du mois. Les observateurs voyagent à travers la vie et laissent les autres se charger des difficultés et en cas de succès ou d'échec n'hésitent pas à dénigrer les autres ou à se plaindre. Ils veulent plus d'argent, des titres, mais ne bougent pas le petit doigt pour les obtenir. Ceux, qui font évoluer les choses sont encouragés par les résultats. Ils ne se réveillent pas le matin avec la seule idée d'impressionner leur chef, mais s'intéressent surtout à résoudre les problèmes. Ils sont certainement incompris par les autres et sont considérés comme des personnes insensibles et hyper actifs, mais finalement ce sont eux qui se mettent en avant, prennent les rênes et effectuent le travail. Ils sont focalisés sur les objectifs et sont prêts à faire ce qui doit être fait afin de les accomplir. Ce sont eux les vainqueurs."

En lisant ceci, par moments vous aurez l'impression que les attentes et les méthodes de Filipov sont justes et claires, mais irréelles. Le système politique interne, comme les syndicats ou la peur de perdre de bons employés, rendent le désir d'être plus exigeant, risqué voir même impossible.

Filipov ne croit pas à cet argument. Si le travail dur incite un employé à quitter son travail, c'est une chance qu'il soit parti. Le seul concours de popularité est celui avec les clients. En même temps, comme il le

souligne dans ses principes essentiels (les huit M), il milite pour une approche plus humaine lors de réduction du personnel. Il pose la question : “Pourquoi un président directeur général licencié pour cause de mauvais résultats, est dédommagé par des millions de dollars, alors que des ouvriers licenciés pour cause d’une direction incompétente, se retrouvent sans rien?”

“Même si les faits sont cruels, nous devons affronter les réalités”, dit Filipov. “Le business d’aujourd’hui ne peut qu’heurter les solutions bienveillantes. Le directeur ne doit pas négliger les tâches quotidiennes en laissant cette responsabilité aux cadres supérieurs, qui ont tendance à faire semblant de travailler plutôt que d’apporter de vraies réponses, et qui préfèrent être amis avec leurs subordonnés au lieu d’exiger de bons résultats.

Le business ce n’est pas le pouvoir, cela n’a jamais été cela – ni avant, ni maintenant, ni dans 50 ans. Malheureusement, dans plusieurs entreprises, le pleurnichement est devenu le sport national. Il est temps que l’on enlève notre bandeau du politiquement correct de nos yeux et que nous regardions la réalité en face.”

Récit d'un réfugié

*Apprendre les règles,
Pour savoir comment les rompre correctement*

On peut dire que je suis né au mauvais endroit et au mauvais moment. A cette époque, Plovdiv, la deuxième grande ville de Bulgarie, avec un quart de millions d'habitants, était dans la misère totale. De belle ville par le passé, elle s'était transformée en cité sombre et sans âme. Pendant le communisme être propriétaire était hors de question. Il n'y avait pas vraiment d'horizon, sinon, l'espoir, d'essayer de fuir.

Mes parents étaient des gens de la campagne, ils étaient fortement liés à la famille et très travailleurs. Ma mère, âgée de plus de 80 ans, vit encore en Bulgarie et prends soin de ses arrières petits enfants. Elle s'est occupée de 2 enfants et pendant son temps libre elle gagnait un peu d'argent en faisant de la couture. Ma sœur aînée est décédée il n'y a pas longtemps, à 55 ans, de la maladie d'Addison.

Mon père était tailleur. A 14 ans il avait quitté sa maison et parcouru 18 kilomètres à pieds, pour commencer à travailler comme apprenti, il gagnait très peu d'argent – c'était son père qui s'était arrangé avec le maître. Et quand mon grand père devait parler à son fils de questions importantes, par exemple d'argent, il fallait qu'il parcourt à pieds tous ces kilomètres jusqu'à la ville, dormant sur le bas-côté de la route lorsqu'il était fatigué.

A cette époque, la Bulgarie était un pays de grands contrastes. Surtout rural, le pays souffrait sous le poids lourd de la pauvreté. Malgré des centaines de kilomètres de route, seules 25 % d'entre elles étaient goudronnées. Si l'on voulait comparer avec les Etats-Unis, l'on verrait les autoroutes recouvertes d'asphalte et à chaque sortie on retrouverait les chemins de terre.

Les postes de travail étaient insuffisants, et la rémunération pour ceux qui avaient de la chance de travailler était trop faible. Plusieurs régions du pays, manquaient de canalisations et peu disposaient du chauffage central.

Aujourd'hui, entre 80 à 85 % des routes sont asphaltées, même si certaines routes sont dans un mauvais état et une grande partie sont

des autoroutes. Il demeure néanmoins encore des régions de Bulgarie toujours dépourvues de canalisations et de chauffage central.

Même si les Bulgares sont des gens courageux, les mille ans d'oppression les ont forcés à vivre, en travaillant très dur pour gagner juste un peu d'argent, ce qui les a rendus sans doute plus résistants. Si on pouvait paraphraser Ernest Hemingway, nous dirions que l'oppression brise tout le monde, mais qu'après, les endroits brisés deviennent plus forts. C'est la plus grande vérité que l'on pourrait dire sur le peuple Bulgare. Sans entrer trop dans les détails, je considère qu'un bref récit sur l'histoire de mes aïeux éclaircira mon message. L'histoire, telle que je m'en souviens, pourrait être divisée en trois époques différentes : l'âge d'or de la culture Bulgare, le joug turc et le régime communiste.

Le premier Etat Bulgare est fondé en 681 et notre peuple adopte le christianisme en 864. La création d'une église autonome Bulgare et de l'alphabet slave, créé par les



Fil avec son père et sa mère, Stoyan et Paza, pendant sa première visite en Bulgarie 20 ans après son évasion.

Frères Cyril et Méthodius, donnent la possibilité aux Bulgares d'utiliser leur propre langue au plan gouvernemental, civil et religieux.

Avec le tzar Siméon (893-927) se construisent les fondations du siècle d'or de la culture Bulgare. Le tzar est très instruit et durant 28 ans il travaille pour développer le niveau culturel du Pays. Pendant cette période beaucoup d'écoles sont ouvertes dans lesquelles naissent des chefs-d'œuvre de la littérature et des beaux-arts Bulgares.

En 1014, la Bulgarie tombe sous le joug Byzantin et pendant les 170 ans qui suivent elle devient un pays vassal.

En 1185, les deux boyards Assen et Peter soulèvent le peuple à une insurrection réussie contre les Byzantins et c'est ainsi que se crée le deuxième Etat Bulgare. Pendant le règne du tzar Ivan Assen II (1218 - 1241) arrive le deuxième siècle d'or de la culture Bulgare. Durant cette époque sont créées des œuvres exceptionnelles. Partout dans le pays, des maîtres et artisans font des modèles impressionnants en peinture et en architecture de type byzantin, y compris les églises parmi les plus belles au monde, à vous couper le souffle par leur beauté. Jusqu'au Danube, les milliers d'hectares de terre fertile et les montagnes majestueuses sont le berceau d'une grande culture.

Ce siècle d'or finit aussi sous la violence. En 1362 les Balkans sont envahis par des hordes de l'Empire Ottoman qui au cours des 30 ans qui suivent dominent toute la Bulgarie. Pendant plus de 500 ans, les oppresseurs maintiennent le peuple dans la misère. La propriété privée et la terre sont confisquées, les bas revenus sont grevés de taxes élevées et ceux qui refusent d'obéir, sont immédiatement exécutés.

L'année 1762 voit le début de la renaissance Bulgare nationale – une période, beaucoup plus importante que l'Age d'or. Cette période se caractérise par la lutte pour l'indépendance nationale et religieuse et en faveur d'un essor culturel. Il y a des contacts commerciaux avec quelques capitales européennes.

Au XVIème, XVIIème et XVIIIème, une série d'insurrections sont menées contre les turques mais elles échouent. La répression cruelle qui suit l'insurrection d'Avril 1876 provoque le mécontentement de toute l'Europe. La Russie déclare la guerre à l'Empire Ottoman et beaucoup de bénévoles Bulgares participent avec les armées russes à la lutte contre les turcs. Le 3 Mars 1878, à San Stefano est signé le traité de paix par lequel l'Etat Bulgare est rétabli. Mais par le traité de Berlin, le pays est néanmoins divisé en trois parties et certains territoires d'après ce contrat, restant sous le joug turc.

Le 16 Avril 1879, à Véliko Tarnovo, se réunit l'Assemblée Nationale chargée d'adopter une constitution et le prince allemand

Alexander Battenberg est élu monarque. Cela provoque le début d'un mouvement révolutionnaire qui finit le 6 Septembre 1885 par la création de l'Union de l'Est Roumélie et de la Principauté de Bulgarie (les deux autres parties du pays séparées par le contrat de Berlin). Le 22 Septembre 1908, la Bulgarie déclare son indépendance totale en s'affranchissant de l'oppression ottomane.

Peu après, la Bulgarie entre dans une période de conflits. D'abord ce sont les guerres des Balkans pendant lesquelles nous rejoignons les autres pays des Balkans dans une guerre contre les ottomans en Europe. Après cette guerre et malgré la victoire, la Bulgarie perd une partie importante de ces territoires. Dans l'espoir de récupérer les territoires perdus, pendant les deux guerres mondiales, la Bulgarie s'associe à l'Allemagne. Mais au lieu de gagner des terres, elle en perd à chaque fois un peu plus. Le 8 Septembre 1944 l'Union Soviétique envahit la Bulgarie. Le pire allait arriver.

Le 9 Septembre 1944, un groupe de coalition, connu sous le nom de Front pour la Patrie accède au pouvoir. La coalition inclut des communistes, des agriculteurs et des sociaux-démocrates. Bien que minoritaires, les communistes, ces derniers réussissent à occuper les postes dans les ministères importants, ceux de la justice et des affaires intérieures. En Novembre 1945, le Front pour la Patrie gagne les élections et devient majoritaire. Les communistes négligent leurs partenaires de coalition et prennent le pouvoir au sein du parlement avec la majorité. Ainsi ils renforcent leurs positions et entreprennent des mesures immédiates et cruelles pour usurper le pouvoir. Celui qui n'est pas membre du parti est relégué de ses fonctions, nombreux sont tués ou mis dans des camps de prisonniers. La liberté individuelle est supprimée et la propriété privée est confisquée au profit de l'Etat.

Même si à cause des communistes, mon père a perdu son travail, il nous a toujours assuré un niveau de vie au-dessus de la moyenne. Ma famille habitait une petite maison et les soucis quotidiens étaient de satisfaire les besoins en nourriture, vêtements et chauffage. Au moins, nous ne partagions pas la maison avec d'autres familles, mais même avec un standing de vie au-dessus de la moyenne, nous n'avions pas de toilettes à l'intérieur de la maison et nous utilisions un local à l'extérieur.

Dans la plupart des maisons, comme dans la nôtre également, il n'y avait pas de salle de bains, ni même de douche. Nous devions utiliser les bains publics et à cause de cela, nous n'avions pas la

possibilité de nous laver chaque jour. D'où, la coutume des Bulgares de se féliciter après avoir pris un bain. Chez nous il n'y avait pas de chauffage central, d'arrivée d'eau, de frigo, encore moins de télévision. Je me souviens encore comment avant de m'endormir j'utilisais une brique chaude pour me réchauffer. Posséder sa propre automobile était quelque chose d'inouïe et moi je n'avais même pas de vélo.

Les effets négatifs du communisme ont ruiné complètement notre pays. La misère prenait de l'ampleur, et touchait même les couches supérieures de la société. Les métiers d'artisan, la terre des agriculteurs et les fabriques – tout ce qui avait de la valeur – étaient devenus propriété de l'Etat. La politique du parti exigeait une obéissance absolue. Malgré les souffrances des gens. Les dirigeants d'Etat s'en moquaient. Pourtant notre pays aurait pu se stabiliser si la mauvaise direction et l'apathie de la part des communistes n'avaient pas transformé notre vie en un cercle vicieux.

Les rêves de la plupart des gens se concentraient autour de l'idée de visiter "L'Occident". Il existe un vieux proverbe Bulgare qui dit que celui qui décède avec les yeux ouverts, c'est parce qu'il n'a jamais vu l'Amérique. Après mon escapade, mon père m'écrivait des lettres et finissait toujours sa lettre avec les mots : "Tu crois que je vais mourir les yeux ouverts ?" Plus tard il a pu accomplir son rêve et il est venu en visite chez moi à Louisville, Kentucky. Quelques années plus tard, il est décédé les yeux fermés, à l'âge de soixante-dix ans.

Je détestais le communisme. Tout ce qui touchait à la vie de tous les jours était strictement contrôlé. L'individualité était déracinée lentement et méthodiquement, la religion était interdite complètement. En fait, l'Etat voulait monopoliser non seulement notre vie, mais aussi nos rêves, et le pire de tout c'était le manque total de motivation.

Selon la philosophie communiste, toute la production est contrôlée par l'Etat, y compris volumes, quotas, prix et marchés. En théorie, ce n'est pas une si mauvaise idée, car le pouvoir centralisé peut balancer la demande et l'offre et rendre les prix des marchandises accessibles à tout le monde. Mais en pratique, cette idée échoue parce qu'elle n'est pas effective. Dans le cas d'une seule source de production de marchandises, la demande des consommateurs n'affecte pas beaucoup sur la qualité ou sur les prix. Quand elle n'est pas stimulée, la productivité est basse. Si pour produire un ou cent tonnes de blé, on reçoit le même salaire, on produira une faible quantité. Puisque les prix définis par le gouvernement ne reflètent pas le vrai prix de revient des

produits, alors le système en subit des pertes importantes. Quand il y a un manque de choses basiques comme la nourriture et l'habitat, alors la propagande incessante n'est pas crédible et malgré les affirmations du gouvernement, les temps difficiles nous prouvent le contraire et la crédibilité dans le communisme est détruite.

Le monopole sur les privilèges est aussi si destructif. En Bulgarie, plus on gravit les échelons du Parti communiste, plus on bénéficie de privilèges. Par exemple, seuls, les enfants des membres du parti pouvaient fréquenter des écoles spécialisées – un fait qui a beaucoup influencé sur ma décision de m'enfuir. J'étais un enfant ambitieux et un très bon élève et je m'efforçais toujours à être le premier. Malgré mon souhait d'étudier dans une université, les règles inédites du communisme m'empêchaient de le réaliser. Les notes et les performances ne comptaient pas, les affinités pour une matière n'étaient pas prises en compte. Tout ce qui comptait c'était le pouvoir politique auquel on pouvait accéder après s'être enrôlé au parti communiste – une chose que mon père et moi n'avions jamais eu à l'esprit. Je rêvais de devenir un ingénieur en mécanique et cela a été un coup dur pour moi. J'aimais les mathématiques. J'aimais la justesse dans les calculs, les réussir dès la première fois et les aligner soigneusement. Mais dans ce monde-là, c'était impossible. Je savais que les études supérieures étaient inaccessibles pour moi, voilà pourquoi à 12 ans je fréquentais donc un collège technique de textile.

Les produits de textile étaient les marchandises les plus exportées. Malheureusement, dans une fabrique de textile l'environnement est extrêmement sale, brouillant et énervant. Les usines bulgares de textile pendant les années 60 avaient des machines identiques à l'industrie américaine du début du vingtième siècle – sans aucune sécurité et nuisibles pour la santé et le bien-être des ouvriers.

Début 1964 ma frustration a atteint son apogée et comme toujours, je ne me gênais pas pour exprimer mon opinion. J'étais mécontent de la mauvaise direction du gouvernement et du fait que la situation n'était pas si rose. J'étais conscient que c'était stupide de ma part, mais c'était la vérité et je ne m'empêchais pas de le dire, malgré le prix à payer. J'ai été convoqué à la police et soumis à un interrogatoire dans une ambiance qui ressemblait à un film de gangsters de série B. Un mec gigantesque, chauve me donnait de coups de pieds, il ressassait de la philosophie marxiste et m'injurait en me disant que je troublais l'ordre public. Il exaltait les vertus du communisme, "la seule

voie juste pour le peuple”, “la meilleure façon de gagner son pain”. Le problème essentiel était qu’à cause de cette voie, le pain était rarement présent sur notre table ou sur la table d’autrui.

A cette même époque j’ai regardé un film, prisé par l’académie cinématographique – “the room at the top”. C’était l’histoire d’un jeune homme qui se battait avec tous les moyens pour réussir dans le chemin difficile vers le sommet. Il était prêt à tout, malgré le prix à payer. Le fort goût d’aventure et le mode de pensée capitaliste du film ont renforcé ma volonté de quitter le pays. Je suis sûr que ceux qui ont vu ce film, ont ressenti la même chose que moi. Même aujourd’hui je n’arrive pas à comprendre comment la censure a pu permettre la sortie de ce film dans les cinémas Bulgares. Etait-ce un hasard ou cela était-il dû au fait que le héros soit resté malheureux, après avoir atteint ses objectifs dans la société des riches? A cette époque, la plupart des films provenaient de l’Union Soviétique et bien sûr, dans chacun de ces films, les russes étaient toujours vainqueurs. Dans ces films il y avait toujours des chevaux et des trains. Et je me souviens que de temps en temps on avait le droit de regarder quelques comédies françaises.

La confrontation avec la police et le film ont renforcé ma décision. Malgré mon retour dans l’usine avec ses conditions de travail dangereuses et sa main d’œuvre démotivée, j’ai commencé en cachette à faire des plans pour m’enfuir. Il faut savoir que dans un pays où une personne sur deux était un espion du gouvernement, le plus sage était de cacher mes intentions d’évasion vers une vie meilleure. Je n’en n’ai même pas parlé à mes parents.

J’avais un cousin lointain qui vivait à côté de la frontière avec la Grèce et la Turquie. Mon plan c’était d’aller chez lui en visite, prévoyant ainsi de faire un virage vers “l’Ouest”. En attendant la permission de voyage qui devait prendre un mois environ, j’en touche un mot à mon meilleur copain, je lui ai dit que j’allais quitter le pays et il a insisté pour venir avec moi. Un gars qu’on connaissait très peu a entendu notre conversation et nous a menacés de nous dénoncer à la police, si on ne le prenait pas avec nous. En Bulgarie, il fallait avoir des documents pour tout, y compris une permission de voyage spéciale pour pouvoir visiter une ville frontière.

№ 102 / 16.V. 1964г.

До др. Началник на Почтамт
управление на МВР
гр. Пловдив 21

ЗАЯВЛЕНИЕ

Име Филип Симеонов Филипов
на 16.Х.66г. гр. Пловдив сретен
гр. Пловдив сретен
Фамилия Филипов № 185 в серия РС № 80666
издана на 25.11.1962г. в Почтамт у.т. 468
на положение Кметски
заетост Училищ Техникум по техника
тайност Д.К.и.С.
класност Кл.ф.

Моля да ми се издаде открит лист за гр. (с):
Генералско офи. Св.Илие Варненци
в следните граници: отвоя и на гости
в мун.п. Никола Георгиев Трайков
в Бр.м.п. ви. 17-кв.м.п.с.с.с.
на 20.11.1964г.

Дата 15.V. 1964 год.

34-47 Подпис: Ф.И.Филипов

Document permettant à Filip Filipov de voyer près de la frontière

Le grand amour et le succès exigent un grand risque

Le 17 Mai 1964 tous les trois, nous avons pris le train du centre de la Bulgarie qui était à 2 heures et ½ de la frontière. Un étrange ressenti nous envahissait, en regardant par la fenêtre du train la terre natale passer devant nos yeux et pensant que peut-être on ne la reverrait plus. Pendant ces derniers jours je prenais du plaisir des choses ordinaires et simples, pour lesquelles je n'avais pas besoin d'argent. Je montais dans les montagnes et sur les collines, je me promenais dans les forêts et maintenant, je devais me priver de tout cela. Il y a un passage dans la bible, où on parle de "faire ses adieux avec son enfance" et c'est ce que nous étions en train de faire.

En arrivant à la maison de mon cousin, nous avons appris qu'il n'était pas question de le laisser à la traîne. C'était l'époque de la Guerre froide, 4 ans après la construction du Mur de Berlin, nous voici, quatre gamins, à la frontière entre la Bulgarie et la Grèce, entre la forteresse du communisme et la patrie de la pensée libre. Après quelques essais avortés, nous voici en route, sous la pluie.

En 8 secondes, nous avons tout appris, ce qu'une grande partie des gens n'ont jamais acquis pendant toute une vie. Il est facile de prendre des décisions et de faire le premier pas, mais de continuer peut être un enfer, mais c'est aussi la seule façon d'accéder au succès. Il y avait des coups de fusil de tous les côtés, on entendait les fusées éclairantes et l'armée à cheval. Afin de mener notre fuite jusqu'au bout, nous devons traverser une grande rivière et marcher dans des terrains humides et sombres. On a couru sur une terre boueuse d'un îlot d'une rivière, puis on a nagé et pour sauver nos vies, nous ne faisons pas attention si le bruit que l'on entendait était celui de nos bras nageant vers la liberté ou le bruit des balles qui nous tombaient dessus. Finalement, après avoir battu tous les records de course dans la boue, tous les quatre on s'est cru enfin arrivés en Grèce.

On aperçut un vieux berger avec un troupeau de vaches et en le saluant en grec, il nous a répondu en pur bulgare : "Ah, les gars, vous allez où ?" Et là, nous avons compris que les communistes avaient mis une double frontière, afin de tromper les rescapés et nous nous sommes

remis à courir. Finalement, quand on a vu une voiture avec une immatriculation qui n'était pas bulgare, nous avons compris, que nous y étions dans le bon endroit.

Au début, nous n'étions pas convaincus que notre fuite était une bonne décision. La police grecque nous a arrêté en tant qu'espions potentiels, nous a séparé et nous a jetés en prison. A l'époque, beaucoup d'espions communistes quittaient la Bulgarie et les autres pays voisins, sous la couverture "de réfugiés politiques" et les grecs avec la CIA devaient être très prudents. Je comprends aujourd'hui leurs inquiétudes, mais quand j'étais de l'autre côté, ce n'était pas très agréable. On n'était pas autorisés à se voir. Nous étions dans des cellules et chaque jour soumis à des interrogatoires. Ils nous posaient toujours les mêmes questions, en surveillant attentivement si on allait se tromper ou dire quelque chose qui pourrait nous dénoncer comme agents secrets de KGB et même pire – des agents des services secrets bulgares, une des organisations les plus méprisées, dangereuses et des plus armées de l'histoire. Ceux qui nous ont arrêtés devaient agir avec la plus grande prudence.

Après que les autorités grecques aient accepté le fait que nous n'étions pas des espions et que nous ne voulions pas retourner en Bulgarie, nous avons été déplacés dans un autre camp de réfugiés politiques. Ce n'était pas un endroit des plus agréables, mais ce camp avait son charme, car j'y ai rencontré des gens de cultures différentes et appris des langues ce dont j'ai pu profiter pendant toute ma vie. J'ai appris le grec, un peu d'espagnol et d'autres langues suffisamment pour me débrouiller. Après quelques mois, on nous a proposé de choisir entre trois pays, vers lesquels on souhaitait émigrer. Pour plusieurs raisons, nous avons énuméré la France, la Belgique et les Etats-Unis. La Belgique, car nous pensions travailler dans les mines et devenir riches. La France, car nous rêvions de rencontrer et de se marier avec une belle Française, un souhait que plus tard, j'ai pu réaliser. Et chacun rêvait de l'Amérique, même si franchement, mes copains avaient des doutes sur les Etats-Unis, là, où les possibilités de réussite ou d'échec ne dépendent que de toi-même. (La propagande communiste nous avait bien influencés.) Après mures réflexions et malgré nos visas pour la France et la Belgique, nous avons décidé de partir pour les Etats-Unis. Nous savions que c'était le meilleur pays du monde, avec des possibilités sans limites, où, le travail dur pouvait t'emmener à la réussite et à la richesse.



Trois des rescapés (de gauche à droite), Fil Filipov, Bozidar Talaganov et Dimitar Manolov (décédé depuis) dans un camp de réfugiés en Grèce. Cette photo à été retrouvée après avoir été confisquée par les autorités communistes qui numérotaient les individus pour identification. Le quatrième rescapé (Nickola Grozev) n'est pas sur la photo

On a volé jusqu'à New York dans la classe économique, je crois mais je ne m'en souviens plus. Chacun de nous, prenait l'avion pour la première fois.

Je suis arrivé en Amérique le 6 Janvier 1965, la veille du Noël orthodoxe, avec un sac contenant quelques effets personnels. A l'aéroport, des représentants de l'organisation religieuse mondiale nous ont accueillis et nous ont logés dans un foyer à Harlem, ils nous ont donné 40 dollars chacun et nous ont conseillé de rechercher un travail. Des lors nous étions livrés à nous-mêmes.

New York, ce fût exceptionnel avec tous ses gratte-ciels, un trafic incessant et ses autoroutes. J'étais épaté par la grandeur. En me promenant autour du Centre Rockefeller, je semblais le plus malheureux des hommes du monde. Je regardais les vitrines des magasins et les lumières de fête alors que moi je portais des mocassins légers, sans argent, sans travail. A ce moment précis, la peur et le doute m'ont envahi. Je me demandais si j'avais fait le bon choix de venir en Amérique. J'étais seul, un réfugié sans ami sur qui compter, mais tout de suite, je me suis rappelle la raison pour laquelle, je me trouvais ici.



Camp de réfugiés grec, 1964. Fil Filipov est à gauche du roi bulgare Siméon (au centre en costume) et sa majesté Margarita

Pendant ce temps, le gouvernement Bulgare avait donné très peu d'informations sur l'endroit où j'étais et ce n'était que mensonges et rumeurs. Comme je l'ai mentionné plus tôt, mes parents ignoraient que j'avais quitté le pays. Ma plus grande peur, étant qu'ils cherchent à me convaincre de rester. De toute façon, est-ce qu'un jeune entre 15 et 25 ans écoute ce qu'on lui dit ? Moi je n'avais que 17 ans.

En profitant des inquiétudes de mes parents, les services secrets ont propagé la rumeur qu'ils avaient découvert les corps de quelques jeunes gens, tués de coups de fusil pendant qu'ils essayaient de s'enfuir. Quelques années plus tard, nous avons compris l'absurdité de toutes ces histoires et pour cause, la plupart des soldats à la frontière donnaient des coups de fusil sans viser, car ils sympathisaient avec les rescapés, parfois même ils étaient complices de leur fuite.

Un camarade de classe, s'est rappelle des années plus tard, qu'après notre départ de Bulgarie, ils avaient convoqué tous les élèves et ont annoncé que j'avais quitté la Bulgarie. J'étais présenté comme ennemi du pays, un espion etc... Mes amis étaient convoqués un par un, auprès de la direction du collège. Ils les avaient accusés de ne pas connaître d'avance mes intentions et de ne pas m'avoir dénoncé. Cela a été une période difficile et triste, mais heureusement en 10 jours tout a été fini. Des mois après ma fuite, j'ai envoyé une lettre à Nasko, dans laquelle j'expliquais en bref ce qui m'a forcé à quitter le pays. La raison essentielle ce n'était pas une haine envers la Bulgarie, mais le désir d'une vie meilleure. Quelques jours après avoir reçu ma lettre, il était convoqué par les services secrets. Un policier lui a demandé s'il avait des nouvelles de moi. Il a tout de suite fait le lien avec la lettre, ils étaient déjà au courant. Quand il leur a dit que je lui avais écrit une lettre, ils lui ont expliqué que c'était déconseillé d'entretenir une correspondance avec moi et lui ont ordonné de leur remettre la lettre.

Je savais que j'avais le soutien de mes parents et de mes amis pour cette fuite, mais je regrettais la peine que je leur causais. A cause de moi, mon père avait perdu son travail et a fini sa carrière en tant que simple ouvrier. Ma mère a été tourmentée sans cesse à son poste de travail. Quelques personnes de la famille ont également subi des représailles. Un ou deux jours après ma fuite, des élèves de mon école se sont réunis, pour jeter des pierres sur une cible en criant "Traître !". Oui, j'étais traître du communisme et j'en étais fier.

A l'époque, à New York, ce n'était pas facile de trouver du travail, surtout ne connaissant pas un mot d'anglais ni même la ville. Deux semaines après, je me posais encore la question de savoir si ma venue dans le pays le plus développé du monde capitaliste, était une décision sage. Les gens se moquaient bien si on survivait ou pas. Personne ne semblait même noter notre présence. C'était assez différent de ce que j'avais connu dans mon pays, où les relations humaines avaient plus d'importance qu'aux Etats-Unis. Comme

personne d'entre nous, n'a réussi à trouver un boulot, nous sommes retournés auprès de l'organisation religieuse mondiale. On nous a donné des billets de train allé simple pour Chicago, dont on avait déjà entendu parler et où il y avait beaucoup de travail ainsi que d'autres réfugiés Bulgares. Je crois bien que c'était la première et la dernière fois que je prenais un train aux Etats-Unis. Je me demande souvent pourquoi ils n'utilisent pas plus les trains?

Il était prévu que quelqu'un nous attende à Chicago, mais personne n'était au rendez-vous. Après avoir passé un jour et deux nuits dans une gare inconfortable et froide, un groupe de réfugiés Bulgares nous a aidé et nous a logé dans des familles Bulgaro-Américaines.

Cela était d'un grand réconfort, mais j'étais déterminé à trouver un travail et à être indépendant. J'ai utilisé le grec que j'avais appris dans les camps de réfugiés pour trouver un travail de plongeur dans un restaurant grec. Ce n'était pas très glorieux et le salaire était médiocre. Mais c'était une façon d'aller de l'avant. J'ai étudié la vie de quelques gens très influents de l'histoire et j'ai découvert qu'ils étaient prêts à tout faire pour réussir – pas à pas, mais toujours en allant de l'avant.

Oui, peut-être, que je ne suis pas né à la bonne époque ni même au bon endroit. La Bulgarie dirigée par les turcs, devenue propriété des communistes, et envahie par une dépression totale. Beaucoup de gens ont baissé les bras. Moi, je n'avais pas l'intention de devenir comme eux. Peut-être parce que j'étais jeune, peut-être aussi grâce aux valeurs héritées de mes parents travailleurs, ou fort probablement, grâce à tout cela réuni j'avais ma conviction ferme et simple que le succès est le résultat d'un travail dur et d'un risque bien calculé. Si je suis prêt à tout faire au nom du succès, alors je vais y arriver.

Domage que ces quatre jeunes gars qui ont quitté la Bulgarie en cet après-midi gris et pluvieux, n'aient pu tous profiter des possibilités qui s'offraient. Celui, qui nous a menacés de nous dénoncer si on ne l'emmenait pas, est décédé en Amérique jeune et sans un sou à cause du jeu. Ce fait, illustre bien mon opinion que chacun doit prendre le contrôle de son destin entre ses mains, ne pas compter sur les autres et sur sa chance. Lui, il ne l'a pas fait et a payé de sa vie. Qu'il soit en paix!

Ce que les autres pensent de lui

Nasko Tchervenkov

Camarade de classe
Plovdiv, Bulgarie

Ce n'est pas facile de décrire en quelques mots une personne telle que Fil Filipov. Je le connais depuis de longues années comme une personne noble, un ami généreux et fidèle. Pendant ces 10 dernières années j'ai appris à connaître Fil non seulement comme personne, mais aussi comme industriel. C'est un vrai "architecte" dans l'industrie métallurgique. Il a atteint de grands succès dans la restructuration et l'assainissement de nombreuses entreprises du monde entier. Grâce à lui, j'ai pu voir quelques-unes de ses réussites en Europe et pour cela, je lui en suis très reconnaissant. Je voudrais également le remercier pour la possibilité qu'il m'ait offerte, même avec de petits projets, de faire partie de son monde industriel, précis et créatif. Fil Filipov est peu loquace, modeste et instruit dans la vie et le travail. Je lui souhaite une très longue vie et beaucoup de succès dans le monde impitoyable des métaux.

Uri Toudjarov

Directeur commercial
Terex Cranes
Waverly, Iowa, Etats-Unis

Fil Filipov nous inspire, nous motive, nous dirige et nous mène au plus loin de nous-même. Son énergie, son charisme et sa joie de vivre font de lui une personne hors du commun. La plupart des gens ont des héros qu'ils n'ont pas la chance de rencontrer ou avec qui échanger des propos. J'ai le privilège d'avoir une idole que je considère comme un ami pour la vie. Fil possède la capacité de voir clair dans le futur. Avec une intuition exceptionnelle, il est toujours à 10 pas devant les autres. Au cours de ces 25 dernières années, j'ai écouté et j'ai suivi ses **Filosophies**. Fil Filipov est le novateur qui a changé les bases de l'industrie du levage et ce pour toujours.

Bojidar (Bob) Talaganov

(Celui qui m'a aidé à traverser la rivière)

Propriétaire d'une société de transport

Chicago, Illinois, Etats-Unis

Je suis né à environ un kilomètre de la maison natale de Fil et je le connais depuis plus longtemps que les autres. Même ses parents n'ont pas passé autant de temps avec lui que moi.

En ce jour de, 1964, quand il m'a confié ses plans pour fuir la Bulgarie vers la Grèce, nous étions en train de ramasser des escargots pour gagner de l'argent de poche. Il était hors de question que mon ami parte sans moi. Le reste de l'histoire de notre fuite, je suis certain, vous la connaissez déjà.

Je peu vous assurer, que très peu de gens ont vécu, ou plutôt, ont pu jouir d'une telle amitié que la nôtre. On n'a jamais permis aux petits désaccords de détruire notre grande amitié, pourtant Dieu est témoin que nous avons survécu à des moments difficiles.

Le père de Fil était un couturier respecté, il apprenait à son fils à coudre des pantalons à la machine. Les communistes interdisaient toute influence occidentale, voilà pourquoi en Bulgarie, il n'y avait pas de jeans. Malgré cela, Fil a utilisé son imagination et son savoir-faire pour coudre à son ami une sorte de jeans propre à lui. Cela a été ma première rencontre avec le style occidentale.

Déjà à cette époque, Fil avait le talent d'un entrepreneur. C'était difficile de se procurer des objets personnels et je me rappelle comment il a créé son propre modèle de cravates, qu'il vendait aux étudiants qui finissaient leurs études. Je ne serai pas surpris qu'il est encore les reçus des gens qui lui devaient de l'argent au moment où il est parti. A cette époque, nous n'avions pas la moindre idée qu'un jour il deviendrait célèbre avec sa maxime : "simple, disponible et rentable" dans une industrie totalement différente.

En 1965, une dizaine d'entre nous, réfugiés bulgares, commençons à travailler pour International Harvester à Chicago. Mais il n'y a que Fil qui a résisté. Les autres, nous voulions devenir riches très vite et nous nous sommes orientés vers des activités qu'on croyait plus prometteuses. Fil est resté plus de 25 ans dans l'industrie de l'équipement et s'est construit une carrière très réussie.

Sa persistance est connue. Dans sa vie privée et professionnelle il a atteint des succès qu'une grande partie des réfugiés ne connaîtront jamais, mais il n'a jamais oublié d'où il venait et il reste toujours prêt à aider un ami.

J'étais celui qui lui a appris à nager dans la rivière sale de notre ville natale. Je l'ai aidé également à traverser l'autre rivière pendant notre fuite. En revanche, il m'a aidé à nager dans le monde du business.

J'espère que les jeunes gens qui arrivent dans ce pays, ne répèteront pas les erreurs que nous avons commises dans les premières années. L'initiative que Fil a pris d'écrire ce livre, en racontant notre expérience et son succès, aidera d'autres jeunes gens, y compris mes enfants.

Il rendait fou tout le monde, en disant toujours: "Demain on pourra faire mieux qu'hier". Si après 40 ans d'amitié je lui ressemble, j'en suis fier. Nous sommes tous fiers de ses succès.

Marco I. Ratchev

Président de Marken Tool

Mundelein, Illinois, Etats-Unis

J'ai eu la possibilité de faire la connaissance de Fil en Grèce en 1964. Il venait de s'enfuir de la Bulgarie, moi un peu avant. Encore jeune, il possédait le magnétisme et les qualités d'un leader, il était impatient à conquérir le monde. Il a réussi à le faire – dans l'industrie des machines de lavage, où son flair exceptionnel en terme de business l'aide à être devant la concurrence. Il a accepté le défi et a changé l'industrie des machines de lavage dans le monde entier. Je suis fier d'être son ami.

II

Le travail dur n'a jamais tué personne

Je n'ai pas quitté la Bulgarie pour devenir un playboy. Je me suis rendu compte que pour réussir, il fallait travailler dur. C'est aussi simple que cela. Le travail acharné exige de la concentration et vous tient concentré. Il vous évite d'entrer dans des histoires et des intrigues politiques au sein de l'entreprise. Surtout le plus important c'est que cela donne des résultats.

Les gens se trompent énormément en pensant qu'il suffit de se réveiller et de récolter les dollars des arbres. L'Amérique n'est pas du tout comme on l'imagine ! Elle vous offre d'énormes possibilités, mais exige beaucoup de travail.

Comme je l'ai dit précédemment, mon premier boulot aux Etats-Unis était plongeur dans un restaurant. Bizarre qu'il y ait autant de gens qui considèrent ce travail comme honteux, pour moi ce travail n'a jamais été un problème. Je travaillais beaucoup et je faisais tout ce que mon patron me demandait de faire honnêtement, le travail n'était pas si difficile. Je ne suis jamais resté sans rien faire. Après quelques semaines, il y a eu un poste qui s'est libéré dans une compagnie d'emballage de pièces électroniques, comme des ampoules de téléviseurs. Cela semblait une super opportunité pour changer mon destin.

Les horaires de travail n'étaient pas fixes, voilà pourquoi j'ai choisi des horaires de 12 à 15 heures de travail par jour, six jours par semaine ; le dimanche je faisais 10 heures. Je n'accomplissais pas seulement mes obligations, mais tout ce qu'il y avait à faire. Puis un jour, mon chef a commencé à faire un tour de l'atelier et à distribuer les augmentations en les annonçant assez fort, pour que tout le monde entende. La plupart des ouvriers ont reçu entre 20 et 30 centimes de dollar d'augmentation par heure. Quand mon tour est venu, il m'a dit que j'allais recevoir un extra de 5 centimes en plus. J'étais furieux. Je travaillais plus et plus rapidement que les autres et je ne recevais qu'une partie de leur rémunération. Si cela était tout ce que mon chef

pouvait me donner, il n'y avait plus aucune raison de rester. J'ai jeté la boîte que j'étais en train d'emballer et je lui ai annoncé d'une façon ferme que je pouvais me passer de son augmentation et de son travail. Bien sûr, il m'a convoqué dans son bureau et a essayé de me convaincre de rester avec une augmentation plus conséquente, mais dans une situation pareille, je ne pouvais pas faire machine arrière. Le vase était brisé Je ne devais pas plier. Rien n'est éternel.

J'ai toujours cru que l'honnêteté et le travail dur sont récompensés et chaque fois que je me suis retrouvé dans une situation pareille, où la rémunération ne correspondait pas au travail effectué, alors je partais. Rester aurait été hypocrite de ma part. J'ai toujours essayé d'être droit dans mes relations avec les gens, d'être honnête avec moi-même et avec les autres et de garder mes promesses. Ce n'est pas toujours facile, surtout quand on peut se faire de l'argent facile simplement en changeant de camp. Ce genre de succès ne dure pas. – on fini par perdre ses amis et l'influence qu'on pourrait avoir sur eux ; quant à eux ils perdent toute confiance en vous. La crédibilité est essentielle dans la vie et le travail. L'hypocrisie détruit la crédibilité et l'arrogance tue.

Le travail dur m'a récompensé par les résultats obtenus, tout en me donnant la possibilité d'avoir le libre choix. D'autre part, si nous ne récompensons pas nos employés les plus productifs, la concurrence le fera et nous en serons les perdants. La chance n'a rien à voir avec le succès – il n'est dû qu'au travail dur, créatif et honnête, ainsi qu'à la bonne gestion du temps. Même si je suis superstitieux, je crois qu'en réalité, la chance n'existe pas – c'est un mélange de travail et d'opportunités. Dans un pays, comme l'Amérique, où la liberté offre d'énormes opportunités, il n'y a pas lieu de parler de chance. Tout est question de temps.

C'est triste que tant de personnes choisissent le chemin facile et s'attachent à des choses qui les tirent vers le bas – la drogue, la consommation excessive d'alcool et de nourriture, la cigarette, la dépendance dans des relations et un seul divertissement – la télévision. Ils recherchent un remède rapide pour donner un sens à leur vie, mais découvrent vite que cela ne les aide pas du tout. Je me souviens comment j'ai arrêté de fumer, d'un seul coup, après avoir fumé plus de trente ans deux voire trois paquets par jour. Ce n'était pas facile, mais après avoir réfléchi longuement sur ce qui pourrait m'arriver et combien de temps je perdais, j'ai juste arrêté, point final. La plupart des gens

pensent qu'il leur manque cette force, mais quand quelque chose devient plus important, alors on devient motivé et l'on change. Même aujourd'hui, tout le monde continue de penser que c'est grâce à mon épouse que j'ai arrêté de fumer, mais ils se trompent et je le certifie.

Une chose qui me gêne vraiment en Amérique c'est la dépendance aux crédits. La plupart des gens oublie que le crédit représente de l'argent que l'on n'a pas encore gagné. Ainsi s'endettant de la sorte, ils sont obligés de travailler encore plus. Le problème c'est que personne ne rembourse ses dettes par le travail qu'il lui incombe. On choisit plutôt la solution de facilité qui est de se mettre en faillite. En cela je suis reconnaissant au gouvernement de prendre des mesures contre cette pratique. Cela peut paraître cruel, mais chacun doit répondre de ses actes non réfléchis et de son manque d'autocontrôle.

Dans l'histoire, il y a des exemples avec des villes entières, construites autour d'une usine ou d'une société, et où l'employeur fourni tout le nécessaire. Les gens allaient travailler dans ces villes, attirés par des promesses de hauts salaires et de beaucoup d'heures supplémentaires. En arrivant, ils découvraient qu'avec le bon salaire, l'employeur avait le monopole sur leur vie en général. Maisons et terrains devaient être achetés à cet employeur à des prix bien plus élevés que ceux du marché. Alimentation et autres étaient achetés dans ces magasins de société à des prix très élevés. A travers ces méthodes, les sociétés remboursaient une grande partie de leurs dépenses pour les salaires, et en fait, la rémunération réelle des ouvriers était misérable. Dans beaucoup de chansons du folklore américain fin XIXème siècle et début XXème siècle on retrouve les paroles suivantes : "Je dois mon âme au magasin de la compagnie." Grâce à la législation et au développement des communications et du transport, cette pratique n'existe plus.

De nos jours, par contre, le crédit est devenu une nouvelle façon effective de récupérer les salaires. Les banques et les institutions de crédits se sont transformées en filiales qui remboursent les salaires de plusieurs grands groupes en incitant les consommateurs à dépenser à l'avance ce qu'ils ont gagné pour s'acheter des choses, dont ils n'ont vraiment pas besoin. Après, ces salaires restitués sont utilisés comme capital initial pour créer un nouveau business ou pour prêter, sous forme de gros crédits à des compagnies déjà existantes.

Le crédit inutile détruit. Il y a une certaine ironie dans les mots de l'entrepreneur célèbre P.T. Barnum qui prévient les gens d'éviter à tout

prix les dettes et pour d'autres raisons il leur dit que : "Chaque minute né un pigeon." Quelques chapitres plus loin, j'indiquerai comment le manque de liquidité tue le business. Et c'est valable pour les particuliers pour qui l'utilisation du crédit mène souvent au manque de liquidité. Les gens sont prêts à hypothéquer pendant des années leurs revenus à venir, juste pour le plaisir de s'offrir quelque chose tout de suite qui finira par leur gâcher la vie

Je ne dis pas qu'il ne devrait pas y avoir de crédit, car utilisé à bon escient il devient un outil utile. Il existe une recette très simple – économiser l'argent afin d'acheter ce qui vous fera vraiment plaisir. Ainsi quand on se retrouve dans une situation difficile, il n'est pas nécessaire d'emprunter de l'argent autour de soi – on peut utiliser la carte de crédit comme il faut. Chaque personne comprenant le challenge du business, sait très bien quand et à qui elle peut emprunter. Par contre lorsque les crédits sont utilisés sans précaution, on joue un jeu dangereux pour le futur avec cette idée naïve et arrogante que les revenus actuels persisteront et bénéficieront vraisemblablement de rentrées d'argent à venir. Des idées pareilles sont très dangereuses, car rien n'est éternel. J'essaie toujours de ne pas oublier que le capitalisme c'est avant tout de compter uniquement sur soi-même, de transformer son dur labeur en gains réels et importants, afin d'avoir un meilleur niveau de vie. Les compagnies de crédits, les agences publicitaires et les syndicats ont changé le sens de l'expression "travail dur" et donnent aux gens l'impression que tout argent dépensé n'importe comment et le plus rapidement possible mérite récompenses. Ce n'est pas ça du tout

Le travail dur sera récompensé

J'ai essayé différentes manières pour parvenir au succès. Dans mes sociétés, ceux que je récompense sont ceux qui suivent le programme, ceux qui restent tard pour finir leur travail et qui y mettent plus d'ardeur. Si tu accomplis plus, tu seras payé plus. On ne sera peut-être pas des amis et nos échanges seront imprévisibles, mais si tu travailles bien, je vais te récompenser et point final. Ce que les gens disent de moi ne m'intéresse pas particulièrement. Ce qui m'intéresse c'est ce qu'ils font. Il s'agit tout simplement de montrer ses capacités. En fait montrer mes

capacités c'est justement cela qui m'a sauvé du foyer, quand je me suis rebellé contre le chef de la société d'emballage.

Quittant mon travail en rage ce jour-là et c'est en reprenant mon chemin habituel pour rentrer chez moi – à pieds, 13 kilomètres (à cette époque je n'avais pas de voiture) que j'ai vu une annonce devant un atelier « Recherche du personnel ». A cette époque, je ne parlais pas très bien l'anglais, mais je savais au moins comment remplir une demande d'emploi. C'était un petit atelier accueillant, donc, j'ai décroché l'annonce, je suis rentré à l'intérieur et j'ai rencontré le propriétaire. Quand il m'a demandé ce que je pouvais faire, mon anglais limité m'a empêché de lui expliquer ma formation à l'école technique en Bulgarie. Alors, j'ai eu une idée, je pouvais lui montrer ce que je savais faire ! Le propriétaire a compris ma demande, il m'a donné une paire de gants de travail, un schéma et un morceau de métal.

Quelle chance ! Je me suis mis tout de suite au travail. Et la pièce à usiner n'était pas facile. Pour l'exécuter, j'ai eu besoin d'environ 6 heures en utilisant les différentes machines de l'atelier. Cela c'est bien passé, car j'ai prouvé que je connaissais les différents types de machines et leurs techniques. Durant ces 6 heures je ne me suis pas relâché un seul instant. Je voulais lui montrer combien ce travail était important pour moi, voilà pourquoi je travaillais aussi vite que possible tout en respectant les normes de travail. Je lui présentais alors la pièce et il remarqua combien j'avais travaillé rapidement et avec minutie. J'ai obtenu le poste. Je n'ai même pas demandé pour le salaire car le plus important c'était de travailler pour quelqu'un qui apprécie le travail appliqué et mes réelles compétences. J'étais sûr qu'il se comporterait bien avec moi. En outre des employeurs qui apprécient le bon travail vous apportent aussi parfois de bonnes surprises, c'est ce dont je me suis rendu compte quelques semaines plus tard.

J'étais habitué à travailler 12 heures par jour et j'ai continué avec le même rythme sur mon nouveau poste de travail. Il y avait beaucoup de travail, mais j'étais heureux d'avancer grâce à mes propres efforts. Quand j'ai reçu mon premier chèque, j'ai cru qu'il y avait une erreur, car le taux horaire était à 3,50 dollars, ce qui représentait 50 % de plus que mon poste précédant. De mon point de vue, j'étais un homme riche. J'amassais l'argent, je ne dépensais pas beaucoup, je mettais de côté en pensant au futur. Après un mois, je me suis aperçu que mon salaire était trop élevé. D'après mes calculs, je recevais 4 dollars par heure. Je suis alors allé voir le propriétaire et je lui ai dit qu'il y avait une erreur. Il

m'a juste répondu brièvement : « Oh, j'ai oublié de te dire que j'avais augmenté ton salaire. » C'est à ce moment que j'ai fait une croix sur mes idées préconçues d'un capitalisme pourri.

C'est décevant de voir tellement d'américains qui ne réussissent pas à vivre selon leurs moyens et pire, qui n'essaient même pas de le faire ! Je connais un homme de 40 ans qui a tout pour réussir, un superbe travail dans une des plus grosses sociétés informatiques du pays. En faisant des efforts, il pouvait obtenir une promotion en moins d'un an et probablement devenir le dirigeant de la société. Il s'occupe également d'un autre projet qui pourrait lui assurer son avenir.

L'autre jour, je l'ai appelé. Il regardait la télé. Il a commencé par se plaindre, qu'il devait appeler son père pour lui emprunter cent dollars afin de finir le mois. Il avait de plein d'idées qui lui auraient permis de gagner de l'argent mais ne il ne faisait rien. Pire que cela, les autres membres de la famille avaient un même comportement d'indifférence, préférant rester devant leur télé à ne rien faire. Sa voiture était tombé en panne et il en avait loué une coûteuse pour son épouse qui ne supportait pas les petites voitures et n'avait aucune intention de prendre le bus. C'est lui qui s'occupait d'une grande partie des tâches ménagères à la maison. Il possédait le potentiel pour gagner des millions, et au lieu de cela, il s'occupait du ménage, parce que sa famille ne voulait pas rater leur émission préférée à la télévision. Il n'avait aucun projet. Il n'avait pas d'objectifs – ni à court terme ou à long terme. Il faisait le minimum d'efforts pour satisfaire son patron, sa famille et lui-même.

Ce qu'il méritait, il l'a vraiment reçu ! Je lui ai dit qu'il fallait qu'il se réveille et qu'il utilise son talent. Il fallait qu'il mette fin aux dépenses inutiles, fermer le robinet et affronter les problèmes au lieu de les éviter. Je lui ai proposé de l'aider afin qu'il sorte du fond, à la seule condition qu'il fasse ce que je lui demanderai. Cela signifiait d'aller plus tôt au travail (au lieu d'y aller à 9h00) et immédiatement, commencer à travailler sur le projet le plus profitable ; de prendre le bus ; de se concentrer sur l'évolution de sa carrière et laisser quelqu'un d'autre s'occuper du ménage, pour changer. En fait il fallait que je le sorte de son inertie – je l'ai donc bien secoué.

Quelque temps après, nous avons rediscuté et j'ai constaté qu'il se débrouillait bien. Même lui était étonné, jusqu'à ne plus transpirer grâce à sa nouvelle méthode. Ses collègues de travail étaient aussi paresseux que lui au début mais sa volonté de travailler tard, de

résoudre les problèmes les plus difficiles et les plus inintéressants l'ont rendu très populaire aux yeux de ses supérieurs.

Faites un tour dans les bureaux le samedi ou le dimanche, regardez qui est là. Ce sont les gens qui ont réussi et qui réussiront toujours. Il suffit qu'ils continuent leurs efforts.

Bien que mon travail actuel me plaise, j'étais conscient que dans le capitalisme l'objectif était toujours d'atteindre le niveau supérieur. A l'époque, mon colocataire était un peintre qui dessinait dans la vieille ville de Chicago et qui étudiait la naissance des hippys. C'était une expérience en elle-même. Je n'ai jamais fait partie des Hippys, même si je vivais dans ce milieu. Moi aussi j'étais rebelle, mais je n'ai jamais permis au non conformisme de m'emmenner jusqu'à l'extrême car ces règles de résistance prennent le contrôle de nous au fur et à mesure qu'on les suit. Il était clair que cette rébellion allait durer encore longtemps, voilà pourquoi mon colocataire et moi avons élaboré un plan. On a commencé par acheter des cadres et des tableaux et ensemble, nous avons ouvert une galerie d'arts. J'allais travailler le soir, pendant que mon ami restait à la galerie et je reprenais la relève pendant la journée. Comme une grande partie de nos clients n'avaient pas d'horaires fixes, souvent il fallait que l'on y reste jusqu'à 2 heures du matin. J'étais content de ce style de vie, malheureusement l'atelier ne pouvait pas entretenir une équipe de nuit. Voilà pourquoi j'ai commencé en troisième équipe chez un fabricant de machines. A cette époque, il y avait beaucoup de travail. En fait les compagnies payaient une commission à tous ses employés qui leur trouvaient de la main d'œuvre – même pour un balayeur- à condition que ceux-ci restent plus d'un mois à leur poste. Voilà, comment je suis tombé sur ce travail qui a vraiment lancé ma carrière.

En 1966 j'ai commencé par balayer les sols de la société International Harvester à Chicago, l'unique fabricant de machines agricoles et de constructions à l'époque. Du point de vue, salaire et travail ce n'était pas aussi bien que mon emploi précédent mais cela m'assurait du temps libre pendant la journée pour diriger la galerie. Deux pas en avant, un pas en arrière c'est toujours quand même un pas en avant. Je travaillais dur à mes trois postes de travail, 20 heures par jour, 7 jours par semaine ayant toujours en tête de parvenir en haut de l'échelle. Je passais les après-midi dans la galerie, je montais des cadres pour les tableaux, j'aidais les clients et je faisais des masques d'argile pour réaliser des moules en céramique. A 23h00, j'allais

directement au travail chez International Harvester qui à l'époque se trouvait 26 avenue California. Après avoir fini l'équipe de nuit, je faisais du porte à porte et j'échangeais des aspirateurs contre des balais. Je me souviens combien de fois en attendant devant une porte je voyais la femme sortir par la porte de derrière pour trouver un balai ou aller s'en acheter un dans le magasin le plus proche. C'était un piège commercial, mais les gens ne le savaient pas.

Il ne fallut pas longtemps avant que mon zèle au sein d'International Harvester me crée des problèmes avec les syndicats. A l'époque dans cette industrie particulière, le travail était très huileux et sale. A la fin de l'équipe il était impensable de prendre sa voiture et de rentrer chez soi tel que. La compagnie mettait des douches à la disposition de ses employés afin qu'ils puissent se laver avant de quitter l'usine. Un jour, après le travail, j'étais sous la douche, quand le représentant syndical s'est approché de moi et à l'aide d'un interprète s'est plaint que je travaillais trop, me disant de baisser le rythme. Alors là j'ai vu rouge ! J'étais ici, après m'être échappé du communisme sous les balles, afin de faire mon proche chemin dans la vie et voilà que maintenant on me demandait d'essayer d'être paresseux afin que d'autres puissent l'être aussi ! Je lui ai dit très clairement qu'il en était pas question ; je lui rappelais que Je venais de l'union la plus grande – l'union soviétique et que ce n'était pas lui qui allait me dire ce que je devais faire.

C'était un acte assez risqué, car à l'époque les syndicats disposaient de méthodes fortes pour obliger les gens à collaborer. Il s'avère que ce syndicaliste me laissa tranquille par la suite ce qui m'a permis de continuer à travailler aussi dur, comme je le voulais.

En fait je ne faisais pas que pousser le balai. Pendant la pause ou pendant le repas, j'observais les opérateurs aux machines afin d'engranger tout ce qu'ils faisaient et comment ils le faisaient. Un soir, que je nettoyait, j'entends le responsable se plaindre qu'un opérateur ne soit pas venu au travail et que la production serait en retard. Encore une opportunité, née de mon travail et de ma capacité d'observation. « Pas de problèmes ! » je lui ai dit. Je me suis porté volontaire pour faire tourner la machine et après une courte période d'essai j'avais un nouveau poste. A ce moment précis, je me suis rendu compte que la fabrication me permettrait de faire une excellente carrière. J'ai donc abandonné mes autres activités et j'ai commencé à travailler dans l'usine en équipe de 12 heures. L'étude d'une machine mène à la

connaissance des autres machines et c'est comme ça que j'ai connu toute la ligne de production.

Je continuais à travailler et j'essayais de fabriquer des produits de très bonne qualité. Après quelques années j'ai obtenu une promotion et je suis devenu responsable de l'équipe de nuit. Je ne m'autorisais aucun repos, chaque jour je continuais à travailler dur et j'avais déjà 60 personnes sous ma responsabilité. Je les motivais et je leur apprenais à travailler dur – j'ai découvert que c'était la plus grande récompense dans la vie.

Là, j'ai fait mes premières observations sur la manière de « comment il ne faut pas faire ». La direction était très faible et ne se préoccupait pas des abus et problèmes qui menaient à l'échec. L'atelier était sale, il y avait trop d'inventaire, « trop de chefs et pas assez d'indiens » de tout cela, la direction s'en moquait.

Je n'ai pas été surpris quand ils ont fermé l'usine de Chicago. J'étais alors muté à Louisville, Kentucky, en tant que directeur stagiaire. La ville me plaisait et le programme de direction était une énorme opportunité. Avidé d'apprendre, j'utilisais chaque minute au bureau pour travailler, en donnant le meilleur de moi, afin de connaître le business sous toutes ses formes. Ainsi pas à pas, je continuais à réaliser mon rêve : atteindre le sommet et j'ai reçu 11 promotions en 7 ans. En 1978, juste 15 ans après mon évasion de Bulgarie, je dirigeais 700 personnes sur une ligne de production qui fabriquait 60 tracteurs par jour. Ma journée habituelle de travail commençait à 05h30 et finissait à 21h00, j'en appréciais chaque minute.

Après une promotion, le secteur que je venais de quitté, commençait à avoir des problèmes on m'a demandait alors d'y retourner. C'était un pas en arrière, mais j'étais d'accord à une seule condition : si je réussissais à obtenir les résultats nécessaires et que la production augmente, il fallait qu'on me propose un poste de l'autre côté de l'océan. J'étais très intéressé de m'installer en Europe, et j'ai encore une fois mis à l'épreuve ma capacité à travailler dur. Pour moi cela signifiait : longue journée de travail, concentration sur les objectifs et décisions réfléchies. 15 mois plus tard, les objectifs étaient atteints et la société a tenu sa promesse.

Contre toute attente J'ai déménagé à Paris, en France en tant que responsable de projet sur un gros investissement européen.

J'aimais beaucoup le mode de vie européen et l'approche avec d'autres cultures et langues avait une influence favorable sur mes deux

jeunes enfants. Je suis arrivé à la conclusion que la maîtrise des langues étrangères développe de nouvelles capacités et mes enfants l'ont prouvé. Malheureusement, c'était le début de la fin de mon premier mariage. En comparaison avec les



1980 à Paris avec mes enfants, Nadia et Steve

Etats-Unis, l'Europe était pauvre en aménagements, ce qui ne plaisait pas du tout à mon épouse. Malgré mes problèmes familiaux, le travail marchait très bien et la vie pour moi, était agréable. J'ai vite gagné la réputation d'un travailleur acharné et concentré sur les objectifs pour obtenir des résultats. Le moment pour ma mutation était propice.

Quand tu perds, n'oublie pas la leçon

Un an après ma venue à Paris, il est devenu clair que l'usine de Croix, ville située dans le nord de la France, à la frontière avec la Belgique, avait besoin d'une restructuration de base. Après toutes ces années, j'avais appris que dans le chaos il y avait d'énormes possibilités, voilà pourquoi j'ai décidé de faire encore une fois un pas en

arrière et d'aller dans cette usine pour remettre les choses en place. C'était une démarche ambitieuse : j'ai commencé avec plus de 1000 personnes, j'ai réduit de plus de 50 % les effectifs et restructuré complètement la production en la rentabilisant. Pas mal de choses devaient être changées : il y avait beaucoup de gens sur la liste du personnel qui ne contribuaient pas à la bonne marche de l'entreprise. C'était probablement ma première forte impression que rester en première ligne était payant.

Parfois j'étais vraiment en première ligne. Une fois j'ai même été séquestré pendant 36 heures dans mon bureau par des ouvriers qui exigeaient que j'arrête les licenciements. Les temps étaient difficiles, mais je ne licenciais pas les gens au hasard. Les licenciements prenaient toujours en considération les postes de travail nécessaires à l'entreprise et la sauvegarde des intérêts de celle-ci.

Heureusement je ne me laisse pas intimider facilement. Une fois la grève terminée et les ouvriers calmés les choses ont progressés rapidement. L'organisation devint étroite et hargneuse. Il n'y avait pas de bureaucratie, plus d'actions inutiles et ni d'absurdités. Malgré la résistance des syndicats ils ont reconnus les résultats. Avec l'ancienne direction, beaucoup de choses n'étaient pas claires, l'usine ne produisait pas suffisamment pour satisfaire la demande des clients. Quant à la production elle n'était pas profitable. Même si certains postes devaient être supprimés, l'usine, elle restait ouverte et subsistait – chose qui ne serait jamais arrivé si je n'avais pas pris des mesures draconiennes. Aujourd'hui, beaucoup de ces leaders syndicaux diront que malgré certains moments très difficiles, c'était une des meilleures périodes dans l'histoire de l'usine. Actuellement, cette entreprise continue à produire la plus grande part de la production européenne, à des prix compétitifs grâce aux investissements extrêmement importants que j'avais obtenus.

En Novembre 1987 à Croix, France, j'ai été récompensé d'une médaille d'or de la ville pour avoir sauvé l'usine. Puisque je pense toujours aux dépenses, dans mon discours de remerciement, j'ai précisé que si mes rêves se réalisaient, alors, la moitié des autorités locales ne serait plus là pour le voir et que les impôts locaux diminueraient.

Un collègue qui y travaillait depuis 30 ans, a fait remarqué que c'était bien la première fois que l'on récompensé quelqu'un pour avoir licencié 50 % du personnel. Mais le résultat de tout cela, c'est que l'usine n'a jamais été fermée.

Dans des situations difficiles, mon objectif était toujours de sauvegarder les entreprises en difficulté, même au prix de quelques licenciements. Ce n'est pas toujours facile, à cause des syndicats : à l'inverse de leur discours, ils ne contribuent pas au bien-être des employés, ni à la diminution du chômage ni encore, au développement futur. Mais honnêtement, je ne considère pas les syndicats comme étant dangereux, ni même que se soit eux qui dirigent les entreprises. Dans la plupart des cas, ils sont forts, parce que la direction est faible. Quand on essaie de réaliser un objectif, l'influence des syndicats n'est pas la chose la plus importante. Ce qui est crucial c'est l'honnête, être direct dans les mots et dans l'action et de rester en dehors des jeux politiques. Il faut que les deux parties soient claires sur ce qu'elles veulent accomplir et de faire des efforts afin d'arriver à un compromis. Oui, il faut quelque fois faire un peu de politique et parfois perdre une bataille pour gagner la guerre est le plus important et même si l'on doit faire deux pas en avant et un pas en arrière, il restera toujours un pas en avant. Si vous n'allez pas de l'avant, faites au moins le nécessaire afin de rendre l'entreprise rentable, sinon fermez simplement les portes. N'oubliez pas, si on reste sur place, on risque de retourner en arrière. Avec ou sans syndicats, on n'a pas d'excuse de poursuivre une action qui ne soit pas efficace. N'importe quel leader syndical intelligent sait que c'est dans l'intérêt mutuel de garder l'usine ouverte. Dans la plupart des cas, le problème ne vient pas des ouvriers, mais d'un petit groupe de cadres qui veulent protéger leurs acquis et privilèges.

Chaque pays a ses différentes traditions, comme ses différents syndicats et pour réussir à négocier avec eux, il faut d'abord les comprendre. Je suis toujours ouvert et compréhensif par rapport aux traditions étrangères. En France, les syndicats sont fortement politisés, mais moins de 15 % des gens en sont membres. Certains qui ne connaissent pas bien la France ont une vision négative par rapport à la capacité de la main d'œuvre française. En fait les français ont un défaut, c'est d'être plus négatifs que positifs. Avoir travaillé dans cet environnement pendant longtemps et connaissant la langue, cela m'a toujours aidé dans les négociations, non seulement avec les ouvriers, mais aussi avec les autorités locales qui dans bien des cas sont une aide pour mener à bien nos projets. Nulle part ailleurs, les autorités locales ne sont autant intéressées et impliquées.

En Allemagne au contraire. J'ai découvert que la force des syndicats allemands et l'attitude positive des comités d'entreprise par

rapport aux objectifs sont complètement différents au regard des autres pays. Utilisés avec précaution les comités d'entreprise contribuent énormément au succès des opérations. Je me souviens en 1989 d'un groupe avec lequel je devais négocier concernant la fermeture d'une usine à Düsseldorf et comment ils négociaient fermement. Après de longues, longues heures de discussion, nous sommes arrivés à un accord, ils se sont montrés honnêtes et disciplinés en toute collaboration, pour atteindre le résultat non souhaité – la fermeture de l'usine.

Pour travailler avec les syndicats dans les pays latins, il est nécessaire d'être ouvert et d'expliquer en détail les mesures à prendre. Dans la plupart des cas au cours de mes négociations avec les syndicats en Italie ou en Espagne, je remarquais que, les représentants des comités d'entreprise délocalisés par région, pour des réunions bien spécifiques, se comportaient comme des consultants d'affaires avec beaucoup de pouvoir. Encore une fois mes interventions dans ces pays ont toujours du succès car je comprenais leurs traditions et leur culture.

En tout cas, il y a un problème commun à tous les pays, le refus des cadres moyens et des cadres supérieurs à faire les choses différemment, à reconnaître leurs fautes mais aussi leur résistance à évoluer dans d'autres directions. Leur comportement ressemble à celui du chien avec son os – il ne le mangera pas, mais ne le donnera pas non plus. Voilà pourquoi, quand je prends en charge une nouvelle opération, ma première tâche est de repérer et d'éliminer les éléments gênants.

Avec plus de 15 ans d'expérience internationale et plus précisément dans le monde industriel, j'aime parfois rassembler dans une salle des responsables de différents pays et tester la nature de chaque mentalité. Mettez ensemble un Français, un Allemand, un Anglais et un Américain, proposez leur une nouveauté ; leurs réactions seront complètement prévisibles.

L'Allemand vous répondra, « Non, nous ne sommes pas d'accord. »

Le Français va contester, fera des graphiques, mais il le fera.

L'Anglais promettra de le faire mais à sa façon.

L'Américain dira : « Laissez-nous vous montrer comment on fait aux Etats-Unis. »

Heureusement les syndicats et une grande partie de ce qu'ils représentent sont dépassés. Au début, ils étaient nécessaires afin de protéger la main d'œuvre des abus et des injustices, mais ces derniers temps, ils sont devenus une organisation de quelques ouvriers seulement se plaignant d'avoir à faire une simple journée de travail. Un des plus grands problèmes que j'ai rencontré c'était leur affirmation que les licenciements devaient se baser sur l'ancienneté plutôt que sur les performances. Ce système récompense les gens qui ont travaillé le plus d'années dans une société, le fait de travailler dur les 4 à 5 premières années leur donne le droit de se laisser aller jusqu'à la fin de leur carrière et de recevoir une promotion tout simplement parce qu'ils se présentent chaque jour au boulot. Il n'y a aucun mérite dans ce système – absolument aucun sens. S'ils ne peuvent pas continuer à travailler à un niveau satisfaisant, il faut qu'ils prennent leur retraite ou qu'ils trouvent un autre travail à point c'est tout. Puisque dans l'ensemble la concurrence baisse les prix, les sociétés n'ont pas le choix, elles doivent réduire les dépenses et augmenter la productivité ou alors mettre les clés sous la porte. Face à ces situations, les syndicats renoncent ou disparaissent en laissant leur membre à leur triste sort.

Vous avez peut-être déjà compris que je suis d'une forte personnalité. Par contre les syndicats présents dans mes usines sont juste l'opposé. Cela inclus également les usines que j'ai dirigées en Allemagne, où les syndicats ont protégé un niveau de vie des plus élevés. Ils sont honnêtes, tenaces dans leur conviction mais sont habitués à avoir tout ce qu'ils demandent. Même en Allemagne ce principe s'applique, une direction faible mène à un syndicat puissant et vice et versa. Sans une direction forte, les syndicats prennent le pouvoir et le travail dur s'envole. En Allemagne, par exemple, il existe 6 semaines de congés annuels, au lieu de 5 en France. Ces longues vacances, typiques en Europe ont un sens car cela aide à réduire l'absentéisme. Mais c'est un syndicat puissant IG Metall qui s'est battu pour l'obtention de ces 6 semaines de congés. C'est primordial que les dirigeants ne plient pas à ce genre de non-sens et qu'ils prennent des décisions justes pour tout le monde. Il y a l'exemple de Caterpillar qui s'est battu contre les syndicats pour un contrat plus juste ou encore celui du président Reagan qui n'a pas cédé face aux contrôleurs du trafic aérien. Et pensez aux gens de l'Europe de l'Est qui se sont opposés contre « l'Union » la plus importante et la plus terrible, celle de l'Union Soviétique.

Ce que tu sèmes...

Travailler dur avec le désir de réussite et celui d'atteindre son objectif n'a jamais tué personne. Cela mène à des résultats et à la prospérité. Si vous êtes dirigeant n'oubliez pas que les efforts intelligents doivent être récompensés, sinon vous risquez de perdre vos éléments les plus précieux. Si en tant qu'employé ou ouvrier et votre travail persistant reste incompris de la part de votre directeur, il est temps pour vous de vous en soucier. Parfois cela fait peur de renoncer à quelque chose de sûr, mais si vous voulez aller de l'avant, il faut parfois savoir partir – un pas en arrière, deux pas en avant. Mais avant tout – éviter le crédit – c'est un piège. Le capitalisme ne se résume pas de s'endetter ; il s'agit aussi de gagner au maximum en travaillant avec effort et en évitant la médiocrité là où tant de gens aiment s'enfoncer tout en se sentant satisfaits.

III RIEN N'EST ÉTERNEL (Nishto ne e vetchno)

Le 22 Août 1991 On pouvait lire à la une du Times-Picayune, de la Nouvelle Orléans en gros titre « Ils ont choisi la liberté ». L'article était consacré à la chute de l'ex-Union Soviétique, laquelle en fin de compte s'écroula non pas parce qu'elle était vaincue par la démocratie mais parce qu'elle ne pouvait pas subvenir aux besoins de son peuple vivant dans un monde qui bouge trop vite les laissant loin derrière. Je me souviens avoir dit à quelques camarades de classe que « rien n'est éternel » et eux m'ont répondu : « Sauf le communisme ». Maintenant ils ont compris que « rien n'est éternel ».

D'après moi, l'Union Soviétique n'a jamais compris le sens de l'expression « rien n'est éternel ». J'ai toujours eu le sentiment que le succès veut dire accepter la réalité et voir les choses en place et non pas là où on voudrait qu'elles soient. C'est facile de tomber dans le piège d'un système, de l'accepter comme évidence jusqu'à ce qu'il vous détruise. Il faut toujours remettre les choses en question, et si cela ne convient pas passer à autre chose le plus rapidement possible. Tous ces milliers de petits ajustements de tous les jours ce n'est peut-être pas beaucoup, mais pris globalement ils font la différence. Trouver les choses qui pourront être faites d'une meilleure façon et les changer. C'est la seule méthode. C'est pourquoi Je savais que l'effondrement de l'Union Soviétique était juste une question de temps. Son gouvernement était aveuglé par un système qui n'a de toute façon jamais fonctionné. Non seulement le gouvernement refusait toute réforme, mais ses dirigeants manquaient de liberté et de motivation pour changer leur condition, pour une vie meilleure.

Avant ma naissance, mon père a ouvert son propre atelier de couture, exerçant ainsi le savoir-faire acquis depuis qu'il était apprenti. Il était travailleur et content de gagner suffisamment, afin de soutenir sa famille. Les communistes sont alors arrivés au pouvoir et tout l'équipement dans l'atelier, les matériaux et les produits sont devenus propriété de l'état. Mon père pouvait continuer à travailler dans son atelier qui ne lui appartenait plus et ne pouvait plus prétendre à aucun profit. Tout les gains allaient dans la poche de l'état qui distribuait selon sa volonté. Pour leur travail, mon père et ses employés recevaient des salaires modestes. La motivation qui les guidait vers tout ce qui était

nécessaire pour faire du profit, en particulier le travail dur, avait disparue. Mon père ne pouvait pas travailler dans de telles conditions et afin de garder sa dignité, il a quitté son affaire. A 11 ans j'ai vu ma famille redémarrer de zéro. Mon père avait assez de cran pour vendre la maison au village, déménager en ville et recommencer à travailler dans une grande société pour sauver la face.

Je ne comprenais pas à l'époque que j'étais en train d'apprendre un principe essentiel qui me servirait plus tard dans la vie c'est que : « rien n'est éternel ». A ce moment là mon père réalisait que le plus important et de garder sa liberté le plus possible, ce qui veut dire travailler dur, faire des sacrifices, et la volonté de faire le maximum.

Quelqu'un a dit : « Si tu continues à faire ce que tu as toujours fait, tu recevras ce que tu as toujours eu ». Cela est absolument vrai. Les choses changent tout le temps et nous devons changer avec elles pour pouvoir survivre. Si on veut prospérer, il faut être capable de changer vite. Même les plus grosses et les plus rentables sociétés peuvent s'écrouler, si elles ne réussissent pas à accepter les changements.

J'ai souvent profité de ce fait pour éliminer des concurrents bien plus gros que moi. Ce n'est pas grâce à un rajout de capital ou à une meilleure stratégie, ou à plus de main d'œuvre. Et ce n'est pas arrivé non plus grâce aux livres que j'ai lus sur le management. Les acquisitions d'entreprises du type « David remporte la victoire contre Goliath » sont possibles pour une seule raison : ne jamais oublier qu'il faut aller rencontrer le client chez lui avec ce dont il a besoin.

Vous allez me dire : « tout ça c'est bien gentil » cela semble parfait pour un certain marché sans compromis, mais qu'en va-t-il du monde réel ? » Vous vous demandez peut-être pourquoi, les théories pour la restructuration ont réussi à tenir si longtemps et sont bien acceptés par les industriels, si ce n'est pas la bonne démarche qu'il faut entreprendre. C'est lié justement au manque de volonté à changer. Il y a de loin bien trop de systèmes, des langages et des mots à la mode comme « ré-engineering » que les gens utilisent mal à propos. Pourquoi ne peuvent-ils pas apprendre à se fier à leur propre intuition ? Oui, on commettra des erreurs mais comment pourrait-on autrement gagner en sagesse et en maturité, ce qui nous permettra alors de prendre les bonnes décisions ?, Avant de s'en rendre compte, on commence à faire confiance au système et tous nos succès lui en reviennent. Cela pourrait porter à confusions sur les causes et effets. Si nous pensons de la

sorte, c'est facile de comprendre comment le business d'aujourd'hui c'est retrouve mélanger avec le « ré-engineering ». Quand l'inflation est une règle, qu'il y a trop de dollars et pas assez de marchandise, les sociétés peuvent exercer des actions inutiles et non efficaces et faire assez de profit pour se satisfaire de leurs résultats.

« ré-engineering », c'est-à-dire les théories de restructuration et « empowerment » sont apparus en même temps : les sociétés embauchaient à tout va et les clients achetaient comme des fous. Puisque les produits se vendaient tout seul, les cadres disposaient de beaucoup de temps. Peut-être par nécessité à se sentir engagés ou, juste par envie de justifier d'un certain poste, les « re-engineering » et les « empowerment » sont apparus. Des nouvelles idées ont vu le jour également et peut-être la pire de toutes était-elle celle d'éliminer l'encadrement pour que le business soit dirigé par des groupes.

C'est formidable quand les gens travaillent ensemble, mais rien que l'idée des gens passant beaucoup de temps ensemble pour apprendre à s'apprécier est un non sens. Si je suis un professionnel poursuivant ses objectifs, je peux littéralement haïr mon collègue et en même temps travailler avec lui, et être toujours aussi productif. Il faut reprendre les vieilles règles qui disent de ne pas mêler le business avec le plaisir et à laisser ses convictions et ses goûts personnels à la maison. Il est inutile de dépenser de l'énergie pour être ami avec tout le monde cela n'apporte pas plus de résultat à la fin. En période florissante personne ne s'en soucie.

Malheureusement, les bons résultats du business sont souvent attribués d'une façon erronée aux « re-engineering », « empowerment et à d'autres techniques internes et non pas à un milieu économique favorable. Sinon d'autres, au moins ces méthodes à la mode et ces procédures exagérées laissent de côté l'encadrement, pendant que les gens sur le champ de bataille vendent le produit. Comme un fou qui touche une antenne radio et déclare que c'est de la force magique, plusieurs sociétés tombent sous le charme de ces procédures et perdent de vue la réalité. Et Comme tout évènement aux frontières du mystique, ils entrevoient leur futur comme un paradis. En réalité leur comportement est assez arrogant et cela est dangereux. Quelque soit notre part du marché ou encore combien les affaires sont bonnes, il faut que nous soyons toujours au sommet et que nous rectifions les choses afin d'obtenir encore plus. Même en temps de prospérité, il est normal d'être insatisfait. C'est une raison pour laquelle le capitalisme continue à

fonctionner et que le socialisme s'émiette. En tant qu'américains il existe toujours un niveau supérieur vers lequel on aspire – un travail mieux payé, une plus grande maison, une plus belle voiture – et nous avons la liberté d'essayer de l'obtenir tout en légalité bien sûr. Les gens de l'Union Soviétique étaient limités dans leurs aspirations, ils n'avaient pas la liberté de monter à ce niveau.

Il est dommage que ces « re-engineering » aient entraînés la fin de plusieurs grosses sociétés. Un proverbe célèbre dit que « Le chameau est un cheval créé par un comité ! » Cela est valable surtout pour les responsables de l'Amérique restructurée et corporative qui sont poussés par l'envie d'avoir un consensus, un encadrement de force et un travail d'équipe. Dans leur acharnement à vouloir s'impliquer dans de nouvelles notions qui se veulent grandioses comme le « management global » et « espace favorable de marché » mais aussi avec cette attitude dédaigneuse préméditée à l'encontre du client principal, les directeurs des groupes luttent en vain avec des idées inadéquates et des essais qui coûtent chers, afin de consolider l'opinion de chacun. Les résultats ? Tôt ou tard, des licenciements massifs!

Si on place une grenouille dans un bocal et que l'on augmente la température tout doucement, la grenouille ne bougera pas et mourra. Mais si on tape sur le bocal, elle sautera et se sauvera. Apparemment les groupes contemporains sont si convaincus de leur longévité et de leur force qu'ils ne sentent pas le feu sous le bocal. Les cadres forment des groupes et leurs donnent des responsabilités alors que dans la plupart des cas, ils ne sont pas qualifiés et sont incapables de les assumer. Ils tournent en rond dans le noir redécouvrant des choses déjà évidentes pour leurs supérieurs, et se contentent de faire bonne impression au lieu de faire leur travail. Même pire que cela, le siège donne à chaque filiale, le « contrôle » sur les bénéfices et les pertes, en les poussant les uns contre les autres ce qui a pour seul résultat de dépenser de l'énergie et à diminuer les revenus.

J'ai lu le rapport annuel détaillé d'une société et j'ai découvert que son service « Technologies informatiques » a eu une année formidable avec un gain de 148 %, tandis que tous les autres services montraient de légères pertes. Où est le problème ? Il faut savoir que le département « Technologies informatiques » recevait simplement de l'argent des autres services de la société. Si cette espèce de blanchiment d'argent interne ne s'arrête pas, il se transformera en cancer qui tuera l'organisation. Si à ce niveau là, la direction ne sort pas de sa transe

hypnotique du « empowerment » et ne tape pas sur le bocal, alors le business va stagner et s'écrouler sans que jamais personne n'ait compris pourquoi. C'est là où j'interviens – je tape sur le bocal et je fais bouger les choses, avant qu'il ne soit trop tard.

La concurrence sérieuse a déjà augmenté la pression, a baissé les prix et diminué les marges. Au cours de ces dernières années un grand nombre de limites dans le commerce international sont tombées et les pays qui occupaient la seconde place sont passés devant. Dans le futur il y aura beaucoup de changements dans les structures de prix et dans le mode de définition du pouvoir d'achat. Les ventes aux enchères par internet s'approcheront au maximum de ce que nous avons déjà fait. Le client sera le roi, créant un marché très compétitif.

Personnellement, je crois qu'au cours des 20 prochaines années l'inflation est peu probable, puisqu'il y aura énormément d'investissements de la part des fonds privés de retraite et dans d'autres plans d'investissement. Les actions boursières continuent à assurer des subventions essentielles et demeurent la seule source pour stimuler l'économie globale. Beaucoup de gens s'inquiètent que le marché puisse s'écrouler sous son propre poids, mais il ne faut pas oublier qu'il existe suffisamment d'argent et de ressources pour le protéger.

La croissance du marché va continuer encore longtemps, empêchant ainsi toute catastrophe. Les changements menés par l'économie globale dirigée par les taux de change influençant fortement les affaires, ce ne seront pas là les uniques conséquences. Il y aura toujours aussi la bonne, vieille, sale et mauvaise concurrence qui imposera la diminution des dépenses. Les mots d'ordre du climat actuel sont: élimination des pertes, diminution de la bureaucratie des sièges, réduction d'une administration inutile et améliorations de la productivité dans tous les secteurs des industries les plus importantes.

Le plus intéressant c'est le nombre de nouveaux joueurs. D'un côté la Russie et les pays du bloc de l'Est sont fatigués d'être négligés. De l'autre côté, le groupe désorganisé des nations européennes – l'Union Européenne figure aussi dans ce puzzle, même si je ne crois pas que cette organisation fonctionne bien pour les années à venir. Tous les pays membres ne sont pas contents du transfert prochain de leurs propres devises en euro. Comme on le sait déjà, moi je ne suis pas partisan des unions – elles ne mènent jamais à de bons résultats.

Pendant cette situation confuse, la nouvelle et divisée Europe de l'Est pourrait très facilement devenir la prochaine force, pour des coûts de production les plus bas des conditions économiques prospères et une croissance future. Les gens de l'Europe de l'Est sont fiers, ils comprendront vite qu'ils pourront obtenir ce que les autres pays européens ont réalisés pendant ces 50 dernières années, rattraper le standard de vie américain et créer leur propre place dans l'économie mondiale.

Même, avec tout le capital disponible et les taux d'intérêt favorables, les marchés mondiaux continueront à croître. Qui va croître avec eux ? Seulement les sociétés qui ont la plus forte productivité et les couts les plus bas. Les sociétés doivent accepter les choses telles quelles sont, qu'il s'agisse du marché, ou de la main d'œuvre. Il ne faut pas renoncer à la liberté

Il faut pousser pour que les choses se fassent selon nos envies et il faut que nous soyons prêts aux changements, afin de garder notre liberté et non pas d'essayer d'adapter le monde à notre propre vision. Cette adaptation doit se faire constamment, au fur et à mesure que les informations et que les choses changent. Ces changements ne seront pas toujours importants, évidents ou n'apparaîtront pas comme d'énormes décisions, mais nous devons les considérer comme tels. Si on s'attache à des méthodes préconçues ou à un système recommandé, les problèmes resteront non résolus.

Comme vous le savez, une des définitions de la folie et de faire une chose de la même façon encore et encore tout en attendant un résultat différent. Je contrôle mon destin par savoir toujours où je suis, en comparaison avec où je veux être. Je m'adapte d'une façon lente et continue envers tout ce qui exige un changement. Rien....absolument rien...n'est éternel.

LES AUTRES POUR FIL FILIPOV

Kiril et Violina Vassilev

Amis personnels

Plovdiv, Bulgarie

Violina Vassileva

Mon mari et moi sommes de Plovdiv, la ville natale de Fil Filipov. Nous avons rencontré par hasard Fil en 1986 comme cela arrive avec les meilleures choses dans la vie. Depuis nous lions une amitié sincère sans laquelle je ne pourrais pas imaginer la vie. Aujourd'hui, cherchant dans mes souvenirs, je me rends compte que tout était prédestiné.

Il a fallu beaucoup de courage à ce garçon de 17 ans, pour s'enfuir de la Bulgarie et pour changer complètement sa vie. Le succès qu'il a atteint depuis n'est que naturel.

Mon mari et moi sommes engagés dans notre propre société depuis 1990 et Fil, comme ami fidèle et sincère, nous a toujours aidé et conseillé dans notre travail. Inconsciemment j'essaie de le copier. Ce n'est pas du tout facile, car lui possède un talent inné d'être leader.

J'attends avec impatience l'édition de son livre en Bulgare qui me permettra d'avoir un guide sur la vie et les affaires.

Tout le monde connaît Fil, le businessman, le leader, mais je connais aussi Fil le fils aimé et dévoué qui est profondément soucieux de sa famille en Bulgarie. Je sais qu'il aime revenir dans son pays.

Nous lui souhaitons une bonne santé et de l'énergie pour qu'il continue son chemin dans le business et dans la vie. Il sait que nous l'aimons beaucoup et qu'il peut toujours compter sur nous. J'espère que son slogan « Rien n'est éternel » ne s'applique pas pour notre amitié. Je compte sur le fait que dans chaque règle il y a des exceptions.

Kiril Vassilev

Au Bulgare qui a le plus réussi dans le domaine de l'industrie
« Rien n'est éternel ! » - Peut-être dans ton slogan préféré se cache le fondement de ta réussite. Le slogan parle de lui-même, te suggère d'agir, d'aller en avant dans les bons temps et de ne pas accepter l'échec.

Tu as quitté la Bulgarie non pas parce que tu ne l'aimais pas - ou parce que les communistes étaient au pouvoir, car c'était trop tôt pour que tu comprennes la politique - mais parce que leur philosophie ne convenait pas à ton caractère, recherchant en permanence les possibilités de développement et une vie meilleure.

Ils pensaient être éternels mais ils ont échoué. Leur philosophie stagnait tu t'en rendais compte et tu as saisi l'opportunité.

Tu ne pouvais pas obtenir ce que tu as acquis dans les affaires sans cet élan vers le mieux et en laissant derrière toi le passé.

Je sais, mon ami que pendant ces 36 ans tout n'était pas toujours ok, mais surtout cette impulsion précoce que tu as toujours eue t'a donnée la force nécessaire pour surmonter les déceptions.

Je suis certain qu'énormément de gens ont appris et ont prospéré grâce à ta philosophie dynamique et progressive. Je suis aussi sûr qu'il y en a d'autres qui ne peuvent pas supporter ton dynamisme et pour eux, il n'a y plus de place dans ta vie.

Certains pourront dire que tu étais trop sévère que tu étais un dictateur. Ne t'en préoccupe pas car c'est une dictature solide, dans une direction juste et constructive qui laisse une trace dans l'histoire. Tout le monde se souvient de César et non pas de ceux qui viennent avant ou après lui.

D'autres essaient de s'adapter à ton dynamisme, et ces gens là tu les aides. Je n'ai jamais rencontré quelqu'un comme toi aussi volontaire à aider ceux qui sont prêts à faire les choses justes.

Nous, tes amis, sommes à tes côtés.

Nous essayons d'apprendre plus ou de le faire à ta façon. Parfois cela ne marche pas et nous réessayons. Nous sommes conscients que l'on peut toujours obtenir de toi un bon conseil et une assistance.

Fil je sais que rien n'est éternel. Par contre mon envie le plus féroce c'est que notre amitié dure et cela c'est certain au moins tant que nous serons vivants.

Bonne chance, mon ami !

Alain Brusselle

Assistant maire de
Wasquehal, France

Il fallait qu'il s'exprime sur sa perception des hommes, des idées, sur ses convictions profondes quant à la gestion et au développement des entreprises. Avec la publication de ce livre c'est chose faite : le « Réfugié » s'est... « Mis à table » et nous fait partager sa philosophie de la vie, de l'entreprise, du système économique, de la société... sa propre « Philosophie », celle que l'on n'apprend pas dans les livres, mais bien celle qui lui permet aujourd'hui d'occuper d'importantes responsabilités au sein d'un grand groupe industriel américain, après un parcours hors du commun.

J'ai eu le plaisir de rencontrer Fil au début des années 80. L'usine qui à l'époque était une filiale de International Harvester devait être fermée. Il n'était pas d'accord avec cette idée et a demandé aux autorités locales, de l'aider afin de la sauvegarder. Des restructurations sévères et des licenciements ont suivis. « Tu ne peux pas faire d'omelette sans casser d'œufs », disait-il. Même le leader syndical qui était en opposition et qui le surnommait « le cowboy social », reconnaissait que Fil travaillait sérieusement et les salariés le respectaient.

Avec l'aide des autorités locales, la collaboration des syndicats et les efforts du personnel, nous avons sauvé l'entreprise de la fermeture. Elle fonctionne toujours car Fil FILIPOV a prouvé à ses détracteurs qu'elle pouvait être rentable.

Dix ans plus tard et cinq ans après que Fil ait quitté l'usine, certaines têtes pensantes de Case Corporation décidaient que l'usine de Croix-Wasquehal devrait fermer. A la demande des syndicats et du maire de Wasquehal, Gérard Vignoble, j'ai contacté Fil à Waverly, Iowa, Nous nous y rendîmes afin de le rencontrer et il répondit à nouveau présent. Ce fût le début d'un travail en commun fabuleux pendant lequel nous apprîmes à mieux le connaître ; il nous épaula sans cesse, nous prodiguant ses conseils de chef d'entreprise tout au long de nos discussions Dix-neuf mois plus tard toujours grâce à son aide, nous sommes parvenus à convaincre les dirigeants de maintenir l'usine dans le groupe et qu'elle pouvait être rentable. Actuellement là-bas travaillent encore 250 personnes et cette usine fait partie d'un nouveau grand

groupe qui s'appelle CNH. Qui sait, peut-être un jour devons-nous encore compter sur l'aide de Fil ? Comme dit le proverbe l'un des proverbes qu'il aime citer : « S'il y a une deuxième fois, il y a une troisième aussi ! »

C'est donc un immense plaisir pour moi de m'exprimer aujourd'hui sur cet Homme. Un lien fort s'est établi entre nous, bâti dans un moment difficile et qui a grandi, devenant une amitié chaleureuse et un respect mutuel entre nos familles. Vous n'allez pas le croire ... nous passons même nos vacances ensemble. Y compris en bateau il me prodigue des conseils– c'est ça Fil ! On n'était pas toujours du même avis dans nos visions et nos discussions mais je j'avoue qu'il a souvent raison. Il sait s'adapter mais ne renonce jamais à ce qu'il croit être important et trouve toujours les mots et les moyens pour te convaincre.

Fil et Véronique sont et seront toujours les bienvenus dans notre maison. Je vais entrer bientôt dans une étape de ma vie où « tu fais rien, mais tu le fais bien ! », Qui sait, peut-être qu'un jour lui aussi ne fera rien, mais je sais déjà qu'il le fera bien. Est-ce que ses ... « Philosophies » le lui permettront ? Mais comme il a coutume de le dire...« Rien n'est éternel ! »



Fil et Véronique Filipov, Violina et Kiril Vassilev, Michèle et Alain Brusselle en vacances en Grèce, en 2000

Claude Meermens

Ancien collaborateur- Directeur de l'usine de Croix

J'ai pour habitude de dire que la vie est faite de rencontres. Parmi les gens que vous croisez, certains vous étonnent, vous apportent, vous marquent. D'autres ne font qu'enrichir votre carnet d'adresses.

Dans ma longue vie professionnelle, je compte sur les doigts d'une main les personnes qui m'ont impressionné et marqué. Fil, incontestablement, fait parti de cette catégorie.

Sa soif de revanche sur la vie et sa rage de réussir additionnées à ses qualités innées, son esprit vif et son intelligence slave ont fait de lui cet homme impressionnant qui vous marque et ne vous laisse pas insensible.

Jeune cadre muté des USA en Europe, il attirait les regards tant par le port d'une barbe que celui d'un blouson vert étant ainsi vu et remarqué de tous. Sa connaissance des hommes et son efficacité dans l'approche et la résolution des problèmes se traduisaient par des réactions verbales inattendues du style:

Quand je te demande l'heure je ne te demande pas comment on fait la montre.

Donnes moi deux idées pour réaliser ce que je te demande au lieu de m'exposer les dix raisons pourquoi tu ne peux pas le faire.

Je ne te paye pas pour faire ton maximum mais pour atteindre tes objectifs.

Son courage, sa détermination, sa notion de l'engagement nous ont marqués. J'ai côtoyé Fil pendant dix ans, j'ai appris, il m'a enrichi, mais sa principale qualité reste sa fidélité dans l'amitié. Je lui souhaite un après professionnel aussi vivant que sa carrière d'actif.

Michel Descamps

Directeur des services techniques de l'usine de Croix

Un homme pas comme les autres : FIL

Responsable d'un groupe d'étude de fabrication pour un nouveau produit, j'ai un jour été informé de la venue d'un futur manager américain. En entrant dans le bureau, cet homme n'avait rien de la caricature de l'Oncle Sam, mais d'un européen comme tant d'autres mais parlant 4 à 5 langues, sauf le français.

Très vite, son esprit de communication, sa force de résolution positive des problèmes et sa manière directe des contacts, marquèrent l'ambiance du groupe.

Pour lui, jouer au poker c'était jouer à coup sûr.

Quand à moi, ce manager s'est vite transformé en copain, et par la suite, il n'a jamais oublié de me souhaiter mon anniversaire, de vive voix, de partout dans le monde.

En plus des quelques mots de patois américain, j'ai toujours en poche la pièce d'un HALF DOLLAR frappée pour le bicentenaire américain, mais aussi une perle de son chapelet porte bonheur, objets donnés en guise de profonde camaraderie.

Le contact humain restant toujours plus important que le contact professionnel, il importe de rester bien amis, et ceci encore pour de nombreuses années.

IV

UN NOUVEAU DEPART – WAVERLY, IOWA

En automne de 1992 Ron DeFeo qui vient de rejoindre le groupe Terex – industrie de machines lourdes- m'appelle et me demande d'aller à Waverly, Iowa, de faire un rapport et d'évaluer l'activité de Koehring Cranes & Excavators. J'ai rencontré Ron en 1989 quand il rejoint Case en Europe. Il me connaissait comme un étant un homme dur et exigeant ; ma contribution influencera la décision de remettre sur pied l'usine ou de la fermer.

Koehring Cranes & Excavators a été rachetée par Terex en 1987. L'entreprise avait un passé riche en performances et ainsi qu'une bonne réputation dans le métier, par contre les derniers résultats étaient décevants.

Je n'étais pas très enthousiasmé de partir dans une région aussi rurale, dans une petite société avec des ventes de moins de 100 millions de dollars, des pertes annuelles considérable et avec une gamme de produits trop étendue. Néanmoins, après quelques mois, Ron DeFeo m'a persuadé d'y faire une visite. J'ai réalisé un rapport détaillé sur ce que j'ai vu et je lui ai remis mes recommandations. En réponse il me promet un morceau du gâteau. Apparemment il connaissait mon point fort, l'amour pour le côté opérationnel du business. J'ai accepté leur proposition et en Janvier nous sommes partis pour Waverly, Iowa. Ma femme et moi sommes donc partis pour Chicago, de là nous avons loué une voiture que j'ai conduite jusqu'à Waverly, Iowa. Sur la route, ma femme n'arrêtait pas de me demander où se trouvait cette ville car elle ne figurait pas sur la carte. Une petite ville de 9 mille habitants, avec un certain charme. Mais franchement de Paris à Waverly, Iowa cela ressemblait à plusieurs pas en arrière.

Rustique ou pas c'était un départ très difficile. Au début je n'étais que consultant mais je me rendais vite compte que l'usine ne devait pas être fermée. Elle possédait un grand potentiel. Il suffisait de restructurer les lignes de production, les équipements et la structure des coûts. Bref, c'était un projet viable à condition que l'organisation soit réduite à la bonne taille. Je leur ai fait une contre proposition : qu'ils me sonnent le feu vert pour restructurer le business et je rendrais l'entreprise profitable. Avec seulement sept ou huit personnes à la direction et sans

bureaucratie au siège, Terex a vite approuvé le plan, il n'y avait pas besoin d'argent liquide. Je me suis tout de suite mis au travail.

Léon Deutsch, à l'époque employé financier de Koehring Cranes & Excavators, actuellement sénior vice-président de Terex Lifting se souvient :

Fil Filipov était là rayonnant et matinal au lendemain du Jour de l'An avec un plan: « diviser et conquérir ! ». Les gens de Waverly ne se rendaient pas compte de tout ce que cela comportait, des fournisseurs en passant par l'inventaire, le personnel et jusqu'à la production.

Jusqu'alors, dans sa carrière, Fil avait seulement de l'expérience en production. Il n'avait jamais été responsable d'autres activités liées au business. Peut-être que cela était un nouveau départ pour lui et pour l'usine de Waverly.

Les vendeurs et les gens du marketing continuaient à dire combien le marché était mauvais et que c'était pour cette raison qu'ils ne pouvaient rien vendre. Ce n'était pas une raison pour Fil. Son unique pensée était que si l'usine produisait des produits simples, disponibles et rentables, alors ils se vendraient.

Tout se faisait en petites parties. Fil avait l'idée de transformer l'usine de Waverly en une ligne d'assemblage afin de réduire le temps de production d'une machine, et de passer de 4 mois à 10 jours. Rien n'est impossible pour lui si l'on s'y accroche et si l'on croit que c'est faisable. On a vite appris à ne pas lui répondre avec : « c'est impossible ». Au début il était tout seul, sans personne à ses côtés. Les gens de Waverly avaient vu tant de sauveurs venir et repartir que lui ne faisait que partie de ceux-là. Ce que nous ne savions pas c'est que Fil était convaincu que tout a un temps. Il croit fermement que les politiciens, les sportifs, les hommes d'affaire commettent tous la même erreur en ne sachant pas quand il faut continuer et quand il faut s'arrêter. Nous avons vite compris que c'était le bon moment pour lui de faire bouger les choses.

Le plan a commencé par la séparation complète des grues et des pelleuses. Il y avait tellement d'inventaire que la seule chose à faire était de construire des machines et d'essayer de les vendre. Les commerciaux disaient que ces machines étaient invendables. La réponse de Fil était que tout a un prix et que si on a un bon produit à un prix raisonnable, il se vendra.

Seulement quelques jours après le nouvel an, on a commencé à transférer l'inventaire des pelles de l'usine principale, vers une autre

filiale et chacun a reçu des tâches bien spécifiques. Peu de gens partageaient la vision de Fil, ou plus concrètement comprenaient son point de vue. Les choses avançaient lentement. Après tout il n'était que consultant et l'encadrement n'était pas d'accord avec les changements proposés. Ils ne croyaient pas non plus au travail dur et en fait ne venaient jamais au travail le samedi. Le bateau était en train de couler parce qu'il n'y avait pas de capitaine. Les choses devaient changer. Fil n'a pas attendu qu'on lui donne les commandes, il prit les choses en main.

En mars 1993 Fil Filipov est devenu le 24ème président de l'usine de Waverly au cours des 24 dernières années. Il était temps que les choses bougent. Il n'y avait plus de temps à perdre. Les décisions étaient prises et les actions entreprises.

Quand Fil a pris la direction de Koehring en mars 1993, dans son discours aux employés il leur fit bien comprendre les choses suivantes : les prochains 100 jours seraient une période de « souffrance pour gagner » ; il fallait une certaine catégorie de gens pour changer les choses au mieux, ce qu'il fallait faire et comment. Enfin il conclut avec des mots d'encouragement, pour recevoir le soutien de tout le monde.

Il s'adressait aux employés avec de courts messages, les informant de la situation, quel genre d'effort était nécessaire, comment s'améliorer, comment les mesures prises progressaient. Il était toujours franc, directe et exigeant, demandant une coopération totale et une mise en œuvre implacable.

L'argent liquide était considéré comme divin et c'est sur cette base qu'il pratiquait le business. S'il fallait payer comptant et si nous n'avions pas assez de liquidité, il fallait trouver un autre moyen. Les consommables étaient utilisés jusqu' à la dernière pièce et n'étaient remplacés que quand il n'y avait pas d'autre solution...Il n'y avait pas d'éclairage dans les ateliers où on ne travaillait pas. Le chauffage dans les ateliers et dans les bureaux était coupé afin d'économiser. Toutes les dépenses étaient approuvées par avance, par Fil en personne.

Quand il a pris le contrôle, le directeur de marketing était à Florida et Fil lui a ordonné de rentrer à Waverly. Un autre commercial était à Acapulco vendant on se sait trop quoi. En approfondissant, Fil a découvert des commerciaux qui avaient cédés leurs voitures de société à leur épouse et utilisaient des taxis comme moyen de transport. Il se

demandait comment il était possible de vendre dans des conditions pareilles et inutiles de dire que la situation a tout de suite changé.

Quand des fournisseurs ne nous vendaient pas différents composants à cause de notre mauvaise réputation, c'était nous qui allions chez eux. Cela nous obligeait parfois à partir à 4 h du matin, à conduire jusqu'à Milwaukee ou Chicago (5 heures de route), à rencontrer trois fournisseurs et ainsi rentrer à la maison vers minuit. Le lendemain on démarrait la journée comme d'habitude à 6 heures. Quand on lui demandait pourquoi il arrivait si tôt au travail, Fil répondait que c'était une question de conviction. Il disait : « Les ouvriers ne savent pas ce que j'ai fait hier. Ce qu'ils comprennent par contre, c'est que la pression baisse si le matin je ne suis pas au travail avant eux. » C'est remarquable de travailler pour quelqu'un qui n'a jamais pris une journée pour cause de maladie. Un jour il a pris froid et tout le monde a cru qu'il prendrait un jour de congé. Ils ont été déçus!

La propreté de l'usine de Waverly, dans un état lamentable, lors de son arrivée, s'améliorait de jour en jour. L'idée était qu'on ne peut pas construire de bons produits dans un atelier sale. Il n'y avait pas d'excuse pour ceux qui ne nettoyaient pas après le travail et qui laissaient les ateliers sales.

La journée de travail commençait à 6 heures du matin (ou plus tôt) et finissait vers 22 heures le soir. Il y avait des périodes où Fil passait 24 heures dans l'usine. Il n'y avait pas de temps pour se reposer – les tâches ne pouvaient pas attendre. Le peu de clients que nous avions, voulaient un produit en temps et en heure et en bon état. En début de mois toutes les commandes étaient honorées et on espérait en recevoir d'autres, afin d'atteindre les résultats. La pression est tombée sur les quelques commerciaux qui étaient restés. Les gens étaient classés en deux catégories : les fabricants et les vendeurs. Celui qui ne trouvait pas sa place dans l'une des deux catégories risquait de perdre son poste. Une grande partie d'entre eux est restée, les autres sont partis.

Au début du printemps, le dimanche de Pâques plus exactement, Fil m'a demandé combien de personnes étaient restées chez elles avec leur famille pour le déjeuner officiel tout en comptant sur leur salaire que leur verserait l'usine de Terex de Waverly. Un calcul rapide a dénombré autour de deux mille personnes. Prenant en compte ces données, c'est avec encore plus de pugnacité et de dynamisme qu'il

s'est mis à restructurer l'usine, et par la même occasion à procéder à quelques changements.

Les bâtiments qui n'étaient pas utilisés étaient détruits éliminant ainsi des endroits pour accumuler des choses. Des règles strictes de discipline furent mises en place, créant quelques problèmes avec les syndicats. Le contrat avec eux était quelque peu émoussé, car il fallait que l'on respecte le délai de livraison. Le message était clair : Filipov n'a pas l'intention de partir. Le mieux c'est de le soutenir plutôt que de lutter contre lui. L'usine et les résultats de production ont commencé à s'améliorer.

Avant l'été, les bonnes nouvelles n'ont pas tardé à arriver, grâce à l'attention accrue envers le peu de clients que nous avons. Mais il n'y avait pas assez de commandes pour acquérir un volume de vente nécessaire à une réduction des coûts de production. Les frais opérationnels étaient diminués drastiquement, la propreté de l'usine était améliorée et enfin il y a eut un brin d'espoir.

Craig Lichty à l'époque directeur marketing de chez Cranes & Excavators Marketing, actuellement senior vice-président du service Ventes et Marketing de Terex Lifting (grâce à son épouse Dana qui lui a conseillé de rester avec cet homme un peu fou) il se rappelle :

« A l'époque nous avions de l'équipement à vendre, lequel était offert à de très bons prix, à nos distributeurs. Nous les supplions littéralement pour qu'ils l'achètent afin que nous puissions payer les intérêts sur les obligations. Mais chaque fois nous entendions la même chose : « on ne peut pas vendre ce matériel ». Ils n'étaient pas prêts à investir dans nos machines parce que nous étions de médiocres producteurs sur le marché et notre futur était trop incertain. Le plus gros problème était que la restriction des frais ne favorisait pas complètement nos clients, car les distributeurs n'ajustaient pas leurs marges ce qui aurait eu pour résultat d'attirer réellement sur nous l'attention du marché.

Ce que nous avons fait par la suite était quelque chose d'inouïe dans l'industrie. Nous avons décidé de vendre nos machines à travers des ventes aux enchères ouvertes au public. Les actionnaires de Ritchie Bros ont employé une méthode très simple et efficace pour convertir l'équipement en liquidité. Leurs enchères sont ouvertes, sans réservation. Il n'y a pas de prix minimum. Tout se vend au plus offrant. L'unique chose à laquelle on peut espérer c'est d'avoir plus d'un volontaire pour acheter le produit.

Nos vendeurs disaient que Fil était fou et qu'il détruirait le business. Sa réponse était : « Le business est déjà mort, j'essaie seulement de le faire renaître. » Les machines se vendaient mais à 20 % moins cher de leur prix de revient. Après quelques enchères avec le même résultat nous savions déjà ce qu'il fallait faire. C'était le client qui dictait le prix de la machine et c'était à Fil et à Waverly de réduire le coût de production pour faire du profit. Nous devons réduire les frais de plus de 40 % pour gagner de l'argent. La société organisatrice des ventes aux enchères est alors devenue notre deuxième plus grand client.

Les ventes aux enchères ont eu un autre effet immédiat. Les machines sont sorties des stocks et se sont transformées en source d'argent liquide, si essentiel pour survivre. Aussi surprenant que cela puisse paraître aux yeux des anciens du métier, l'utilisation des enchères pour vendre de nouvelles machines était une innovation dont nous avons besoin afin d'augmenter nos ventes. Pour Fil c'était également un signal clair montrant qu'il avait envie de défier les anciennes méthodes de marketing utilisées dans l'équipement de construction. »

Léon Deutsch continue :

« A ce moment précis les lignes de production étaient rationalisées au maximum. Après la réduction des coûts, l'objectif numéro un était la rationalisation : chaque machine était étudiée pièce par pièce afin de réduire les coûts. Pour l'homme venu de Bulgarie, rien n'était impossible.

Une autre étape drastique fût celle permettant de déterminer le stock exact et ce que nous avons en commande chez nos fournisseurs. Pour cela, toutes les commandes en cours furent annulées et reportées après un inventaire physique complet de l'usine durant le mois de novembre. Aucun inventaire n'avait été fait depuis 7 ans.

Immédiatement après en avoir informé nos fournisseurs, il y eut une réduction des postes de travail de 50 %. Tous ceux qui sont restés se sont concentrés sur l'exécution des nouvelles commandes, se préparant à un inventaire complet.

Toutes ces actions ont été entreprises afin de survivre. Durant les trois mois suivants, juste avant l'inventaire, les ingénieurs ont été convoqués et il leur a été signifié de travailler dans l'atelier afin

d'apporter des améliorations et diminuer les frais de production. Pendant la journée, ils n'avaient pas le droit de rester dans les bureaux, ils pouvaient y aller après les horaires de travail. Les gens ont appris comment travailler plus



**Leon Deutsch, Craig Lichty and Fil Filipov.
Le réfugié et les deux fermiers d'Iowa**

intelligemment, plus dur et plus longtemps pour survivre. Nous n'avons pas perdu de bons éléments. Tous savaient que c'était la dernière chance pour l'usine de Waverly et qu'ils devraient faire tout ce qui était humainement possible pour relancer l'exploitation. »

Jerry Stirling, responsable du UAW comité de l'Union des ouvriers auprès de Koehring Cranes & Excavators à l'époque de l'arrivée de Fil Filipov à Waverly, Iowa.

« Fil est arrivé chez nous avec beaucoup d'idées. Je n'étais pas d'accord avec lui en grande partie mais l'usine était dans un état financier grave, avec un gros inventaire de Northwest, de Mark Industries et de notre usine. Avec les changements de Fil et le travail dur des ouvriers, nous avons restructuré la production de façon à

amener des bénéfiques. Il a secoué l'industrie des machines de levage et les gens savaient que Terex Lifting était là, et comptait bien y rester.

Fil ne mélange pas les rapports privés avec ceux professionnels. Il existe trois façons de faire : la bonne, celle des syndicats et celle de Fil. Jusqu'à maintenant il a fait à sa façon. Reste à voir ce que nous apportera le futur. »

Dans la période précédant l'inventaire chacun s'était préparé afin qu'il réussisse au mieux. Il eut lieu fin novembre et validé au bout d'une semaine. Les gens travaillaient comme jamais auparavant. Tout le monde était uni et œuvrait du matin très tôt jusqu'au soir très tard. Quant les gens se sont aperçus que Fil était là avec eux dans les moments les plus difficiles, les choses ont commencées à changer. Même quand ils ne l'attendaient pas, il apparaissait avec sa voiture de golf électrique. Je suppose qu'en Bulgarie il n'existait pas de tels véhicules et c'est pourquoi il prenait plaisir à la conduire ici. Maintenant une grande partie du personnel de l'usine était avec Fil et non plus contre lui. C'était un tournant pour l'usine.

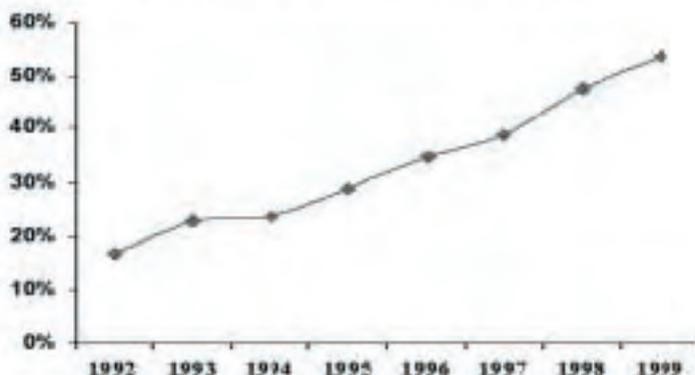
En contrepartie de la réduction importante des prix, l'amélioration de la qualité et les livraisons rapides nous avons reçu de nouvelles commandes. On rappelait au fur et à mesure des besoins. Les fournisseurs recevaient des ordres d'envoi de commandes qui avaient été mises en attente. La confiance augmentait. La tendance à perdre plus d'un million de dollars par mois s'était inversée et maintenant nous faisons un peu de profit et avons même un peu de liquidité. Les mesures sévères, les sermons et les leçons de Fil commençaient à porter leurs fruits.

Il semblait que la nouvelle année ne viendrait jamais. Un planning mensuel de production était établi pour chaque modèle et modifié à la demande des clients. Le travail intensif fut récompensé. Il restait beaucoup de travail à faire ce qui nécessitait encore d'énormes améliorations. La sous-traitance des soudures et d'usinage ont réduit considérablement les temps d'assemblage. L'inventaire était au minimum et les machines étaient rationalisées. La production a même doublé avec un personnel réduit de moitié.

TEREX LIFTING

Market Share

Hydraulic Rough Terrain and Truck Cranes



Au lieu de faire de la publicité dans des magazines et catalogues, des billets d'avion étaient envoyés aux clients pour leur faire visiter l'usine. La contribution des clients était sollicitée pour améliorer le produit et créer de nouveaux modèles. Cela n'avait jamais été fait avec la direction précédente. Le monde extérieur pouvait voir que maintenant l'usine de Waverly avait changé. La question était, combien de temps cela allait durer. Et bien, elle a résisté. Les grues produites à Waverly occupent la plus grosse part de marché dans sa catégorie et cela pour toute l'Amérique du Nord. Oui, il y a des hauts et des bas mais Fil n'est pas de ceux qui permettent que les bas prennent le pas sur les hauts. Fil est le parrain de cette usine et tout le monde le sait.

Au début Filipov a dit aux gens « vous n'avez pas à m'apprécier, mais vous y viendrez ». Aujourd'hui après sept ans sous sa direction, peut-être qu'il y en reste quelques uns qui ne sont pas d'accord avec lui mais c'est tout à fait normal. Il nous rappellera qu'il n'y a pas de petit village sans cimetière. Ce fût un intéressant « voyage » et qui est loin d'être terminé. Qui sait ce qu'apportera demain aux gens de Waverly, Iowa.

Craig Lichty ajoute :

« Sous la responsabilité de Fil Filipov et avec sa stratégie de production « simple, disponible et rentable » nous n'avons pas fait que satisfaire les attentes des clients. D'une usine au-dessous de la moyenne, nous l'avons transformée en une usine leader que les autres veulent imiter. »

L'avis d'un observateur extérieur. Publié avec l'accord de l'édition

«*THE CRANE REPORT* ».

« La dernière fois que TCR a visité Waverly en février 1993 celle-ci était encore sous la direction de Koehring. Franchement, l'usine était désorganisée, bondée, sale, et ne faisait pas bonne impression. Le transfert de la ligne des plateformes télescopiques et nacelles de l'usine Marklift, de Brea, California à Waverly à la fin de l'été 1992 apparemment ne s'est pas très bien passé. Comme dans la plupart des cas, l'importance du travail autour de ce transfert a été sérieusement sous-estimée. L'usine disposait déjà d'une ligne de produit trop variée à cela se rajoute une ligne de vieilles pelles mécaniques de l'usine de Northwest en 1990 et le transfert des pelleteuses en 1989 de l'usine de Bucyrus-Erie Dynahoe fut la plus grosse erreur. De plus, l'année dernière ils ont ajouté plus de 20 modèles différents de plateformes télescopiques de Marklift ce qui a aggravé la situation ; en réalité l'usine de Waverly étouffait. De cela en souffraient, les livraisons, les coûts et la qualité.

Depuis qu'en mars Fil Filipov a pris la direction, il a littéralement transformé Koehring. L'usine et les bureaux ont été radicalement réorganisés. Les terrains extérieurs qui avant étaient bondés de machines obsolètes et rouillées ont été dégagés et nettoyés. Le volume du stock a été beaucoup réduit. Maintenant dans les ateliers il y a des lignes de production bien définies et rangées logiquement, les espaces de travail sont propres et le flux des matériaux est bon. Les coûts de production ont été réduits de 34% surtout à travers le licenciement de personnel, l'amélioration des produits, de meilleurs achats, ainsi qu'une productivité plus importante et des dépenses réduites.

Tandis que les concurrents de Koehring réduisent leur personnel, l'usine travaille en trois équipes composées de gens

licenciés les années précédentes, rappelés pour travailler. Les CDD ont été diminués et selon les principes de Filipov maintenant tout le monde travaille plus longtemps et plus durement. La communication dans la structure a été simplifiée et l'encadrement a été réduit de 6 à 3 (inclut Filipov). Chacun peut voir et sentir un nouvel élan et un esprit collectif parmi les ouvriers qui s'expriment par une plus grande productivité et moins de défauts.

A la première rencontre avec Fil Filipov ce qui est impressionnant c'est son dynamisme et sa passion. C'est sûr que c'est un homme avec une mission. Lui probablement exprimera sa philosophie du management et de la restructuration d'entreprise du type Koehring sous la forme d'un proverbe. « Il y a une vieille histoire d'une grenouille que je connais » - dit-il. « Si vous mettez du feu sous le bocal et que l'eau commence à bouillir, la grenouille restera dans l'eau et mourra. Mais si quelqu'un frappe sur le bocal, elle sautera et se sauvera. Moi je frappe sur le bocal et je fais bouger et réagir les gens. »

Il exprime d'une façon sans équivoque ses exigences par rapport aux ouvriers. Il est convaincu qu'il doit servir d'exemple. « Ma philosophie de base pour les procédures de restructuration est de demander à tous de travailler plus dur, plus longtemps et plus intelligemment. Je crois au management par l'exemple et j'attends la même chose de la part de mes cadres. » Effectivement, souvent Mr. Filipov passe 18 heures par jour au travail, même les samedis, les dimanches et jours de fêtes. « J'essaie d'être partout, » - dit-il – « vérifier l'inventaire, réfléchir sur la réduction des frais, écouter les clients, s'assurer que les machines se vendent, gérer l'argent. »

La réaction initiale des employés dans le groupe était de croire que lui ne pourrait pas garder ce rythme de travail. « Au début tout le monde croyait que j'allais tenir une ou deux semaines, après que j'allais tenir un mois, et finalement, ils se sont rendus compte que je ne baisserai pas les bras. » - raconte Fil Filipov. « Ici il y a beaucoup de gens bien et je n'ai pas hésité à les embarquer dans mon train. Ceux qui n'étaient pas des professionnels, surtout parmi les cadres du niveau moyen, étaient licenciés. »

Qu'est ce qui l'a attiré dans le défi de redresser Koehring et de déménager de France, pour un endroit aussi isolé de l'Iowa ? « Premièrement, c'est la bonne taille. Je peux m'en débrouiller. Deuxièmement, j'aime la façon dont Terex dirige. L'absence de bureaucratie caractéristique ce groupes ainsi que la présence de gens

compétents, simples et travailleurs sur lesquels je peux compter. Et finalement, mais c'est fondamental, ici les gens ont envie de changer et de répondre au défi. »

Comment il analyse aujourd'hui son succès ? « Et bien, je ne suis pas satisfait. Je ne suis jamais satisfait » - dit-il. Non pas que des progrès n'aient pas été faits, mais que ceux-ci deviendront évidents dans les mois et années à venir. » Fil Filipov ajoute : « Nous ne sommes pas encore au point, ni où je voudrais que nous soyons. Malgré tout nous sommes sur le bon chemin, il passera beaucoup de temps avant que les changements réalisés apportent des résultats. Pour certains cela ne pourrait pas sembler encourageant, mais nous y parviendrons. » Filipov considère que la société se relève vite et que sa stratégie devient plus flexible. « Nous répondons aux demandes des clients immédiatement et avec une attitude positive. Naturellement, après tant de perturbations, tous les fournisseurs ne sont pas aussi fidèles, que je le souhaiterais. Mais cela viendra. La plupart des distributeurs apprécient ce que nous essayons de faire et nous soutiennent. »

Fil Filipov

« En Mars 1994 c'était clair que nous étions sur la bonne route. Léon Deutsch, Craig Lichty et moi avons bien réfléchi au potentiel et nous avons mis en place un business plan pour racheter la société. Mais maintenant que Koehring était profitable, le groupe Terex a refusé notre proposition et l'opération est devenue la pierre angulaire et le business modèle de ce que représente aujourd'hui Terex Lifting C'est la société de levage la plus diversifiée dans le monde avec un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de dollars et profitable. Il est évident que la direction de Terex a pris la bonne décision à l'époque, en gardant Koehring comme partie de l'organisation. »

CE QUE LES AUTRES DISENT...

Diane Behnke

Terex Cranes

Waverly, Iowa, Etats-Unis

« J'ai rencontré Fil début 1993 quand il est venu chez Terex à Waverly en tant que consultant. Je ne savais pas que je travaillerais pour lui, pendant les trois prochaines années.

On a tous entendu l'expression que quelque chose ou quelqu'un est « unique ». Cette expression est juste pour Fil. Il est probablement la personne la plus intelligente, la plus intéressante, extrêmement dynamique et unique que je n'ai jamais rencontrée et avec laquelle j'ai eu le privilège de travailler. Sur le plan personnel, il est gentil, attentif et compréhensif, un homme avec un grand cœur.

Quand Fil est venu pour la première fois dans l'usine de Waverly et a commencé son processus de redressement dont il est célèbre, beaucoup d'employés ne croyaient pas aux mesures entreprises et dans ses idées, lesquelles à l'époque semblaient tellement radicales. Ils doutaient de lui car au cours des dernières années ils avaient vu trop de changements, avec de modestes résultats. Après cela, les choses ont commencé à prendre forme et les gens ont commencé à dire : « Voilà pourquoi il fait cela – cela donne des résultats. » Ils avaient maintenant confiance en lui et respectaient ses décisions.

Howard Lyndon

Terex Lifting

Conway, Caroline de Sud, Etats-Unis

*J'ai travaillé avec Fil depuis le jour où il est entré chez Koehring Cranes en 1993. Cela a été pour moi les 7 années les plus exaltantes et les plus éducatives. Au début c'était difficile pour tout le monde de s'inscrire totalement dans ses « **Filosophies** ». Après les premiers résultats nous avons compris que le travail dur et les longues heures de travail n'étaient pas vains. Fil et ses « **Filosophies** » ont sauvé Koehring Cranes et ont fait de Terex Cranes ce qu'elle est aujourd'hui – le groupe avec une gamme la plus large de machines de levage au monde. Il a changé complètement la façon de diriger une société. Le business modèle de Terex Cranes le met en excellente position afin de*

répondre aux nouvelles opportunités et défis car l'époque de la vente électronique se met en place.

Dave Stevenson

Terex Cranes

Waverly, Iowa, Etats-Unis

Fil Filipov excelle dans les restructurations de sociétés qui sont au bord du désastre et pour les rentabiliser. Ce qui m'impressionne le plus c'est qu'il le fait tout en utilisant les qualités des gens sur place. Fil croit que les talents et les capacités nécessaires dans un métier se trouvent sur place, en interne et qu'il 'est inutile de faire appel à des « experts » externes. Non seulement il est rapide dans ses évaluations de la production mais aussi il est maître pour découvrir les gens qui vont contribueront au succès de cette opération. Il a confiance en eux et encourage ceux qui acceptent le défi à ne jamais se satisfaire de la situation actuelle. Je ne parle pas seulement des responsables ou des cadres supérieurs, car c'était prouvé qu'une grande partie de ceux qui le soutenaient étaient les ouvriers eux- mêmes. Je suis certain qu'ils se souviendront toujours de Fil grâce à ses principes de production et ils n'oublieront pas qu'il est un vrai leader.

Cindy et Larry Trotter

Ex-propriétaires de Ross Equipment, actuellement United Rental Aerials
Cleveland, Ohio, Etats-Unis

Quand il y a 8 ans, mon mari Larry et moi avons rencontré Fil, notre business était dans une période critique. J'étais propriétaire de Ross Equipment, distributeur de plateformes de levage. Larry travaillait également chez Ross. Cela faisait un bon moment que notre société rencontrait de nombreux problèmes avec un de nos plus importants fournisseurs. Il était temps d'arrêter notre collaboration et de rechercher un nouveau partenaire.

Nous avons été contactés par Terex et nous avons reçu des billets d'avion pour aller rencontrer un certain Fil Filipov à Waverly, Iowa. Ce qui nous a épatés immédiatement c'était son enthousiasme, sa conviction et son envie de réduire le prix du produit tout en améliorant sa qualité, sa simplicité et son efficacité. Notre première pensée était de dire que ses idées étaient impossibles, mais plus il parlait, plus nous

voyions comment ses actions reflétaient sa persévérance et plus nous croyions en lui.

Par exemple, pendant la visite de l'usine j'ai perdu un bracelet en diamants très cher. Un ouvrier l'a retrouvé et le bracelet m'a été rendu avant même de pouvoir rentrer chez nous. Il était entouré d'ouvriers honnêtes!

« Ne marche pas sur un sentier déjà tracé, crée ton propre chemin et laisse une trace. » C'est Fil. Ses principes dans le business basés sur le bon sens ont révolutionné notre industrie et ont aidé Terex à devenir la puissance d'aujourd'hui. Nous avons pris le chemin de Fil et nous avons multiplié par 5 notre business. Nous avons pu le faire en achetant à des prix qui permettaient un grand retour sur investissements et en transférant nos économies vers nos clients. L'équipement assuré par Terex était simple et fiable ce qui a fait diminué nos frais de maintenance. C'est ce genre de chose que Fil aime observer. Malgré que nous ayons vendu la Société plus tard, nous lui en serons toujours reconnaissants pour sa contribution à notre succès.

Larry et moi sommes en plus très reconnaissants à Fil et à Véronique pour leur amitié. Leur joie de vivre, sa forte personnalité et son soutien ont enrichi notre vie.

TEREX LIFTING ADVERTISEMENT

simple, available and most effective*

TEREX LIFTING

**FOR THE PRICE OF 2
NOW THAT'S
VALUE!**

TEREX 25-100 FT
COMPUTER 12-100 FT

TEREX CRANES
made in America for America's construction industry

TEREX CRANES, INC. 1200 W. 10th Street, Suite 1000, Midland, TX 79701
800.851.1234 • WWW.TEREXCRANES.COM

**WE CONTINUE
TO BE
COMPETITIVE !**

V

SIMPLE, DISPONIBLE ET RENTABLE (ET AUTRES *FILOSOPHIES...*)

« *Simple, disponible et rentable ou la clé vers le développement.* »

La meilleure façon pour un producteur de se développer c'est de passer les économies aux acheteurs. Après 30 ans dans l'industrie j'ai vu comment les produits deviennent de plus en plus chers et de plus en plus compliqués. Oui, ils ont amélioré leur performance mais d'après moi cela a été motivé plutôt à cause de la concurrence entre les producteurs que par les besoins du consommateur ou du travail.

La performance d'une machine est toujours bien acceptée par le client mais tout ce qui l'accompagne - l'augmentation du coût, les frais de maintenance et la panne régulière des mécanismes compliqués, exige des frais supplémentaires de la part du consommateur.

Si l'on regarde dans l'industrie de l'informatique, chaque année les prix continuent de baisser tandis que la qualité des produits augmente. Si c'est possible pour les ordinateurs, pourquoi ce ne serait pas possible dans le commerce des grues?

Vous entendez les gens parler de coûts fixes, de frais fixes, de coût des matières et d'inflation, autant d'excuses pour augmenter le prix des grues et des machines. Mais les clients sont plus intelligents que les fabricants ne le pensent. Ils peuvent voir le nombre imposant de vendeurs, de cadres qui les entourent, les salons d'exposition à grand coup de millions de dollars dans le monde entier. Ils savent que cela est affecté au prix de chaque grue, plate-forme et les pièces de rechange qu'ils pourraient acheter par la suite.

Il y a 20 ans la plupart des utilisateurs achetaient leur propre équipement. Aujourd'hui ils le prennent en leasing ou le louent. Bien que

les prix des locations varient selon leur utilisation, avec les années ces prix ont progressivement diminué. Au cours des 15 dernières années les frais de production ayant doublé, ce n'est pas étonnant qu'actuellement les ventes de nouvelles machines de levage dans le monde soient au niveau des années 70.

Les acheteurs de grues sont comme tous les autres. Ils recherchent le meilleur retour sur leur investissement. En tant que fabricant, c'est dans notre intérêt à long terme d'augmenter le profit de nos clients. S'ils gagnent de l'argent, ils vont développer leur business et achèteront de nouvelles machines. Sinon, ils utiliseront leur équipement jusqu'au bout, ou ils le vendront.

Puisque nous ne pouvons pas influencer directement les prix de location, pour la bonne santé financière de nos clients, notre contribution doit être le coût et le potentiel de gain sur l'équipement que nous fabriquons. En tant qu'homme de fabrication, mon seul objectif était de produire en un temps minimum et moins cher- non pas au profit de la qualité ou des matériaux utilisés mais en réduisant les frais et en augmentant l'efficacité. Au cours des 4 dernières années chez Terex nous avons pu diminuer les frais généraux de 60 %, l'inventaire de 40 % et augmenter la productivité de 35 %. Cela nous a permis de réduire notre coût total de 15 % et d'en faire bénéficier nos clients.

Certains pensent que nous sommes fous de vendre nos machines à des prix si bas et que nous pourrions en vendre autant si nos prix n'étaient que de 5 à 10 % plus bas que la concurrence. Pour un court terme cela est vrai, mais sur le long terme je considère que notre stratégie est la bonne.

Les gens achètent de nouveau seulement s'ils ont un bon retour sur leur investissement. Finalement la bonne santé financière de l'acheteur est égale à celle du vendeur. Les loueurs de grues n'ont pas de grands bureaux, ni d'importants services de marketing, de jet privé ou de grosses voitures. Alors pourquoi devrions-nous être différents ?

(Le texte ci-dessous est publié avec l'accord du magazine « Lift Equipment »)

Le succès énorme que j'ai atteint lors de ces quelques dernières années est un exemple idéal de la véracité de la formule : « *simple, disponible et rentable* ».

Chaque pas réalisé avait pour but de rendre les machines plus faciles, dans leur utilisation ou pour leur maintenance, toujours disponibles et sources d'un bon retour sur investissements.

Tout ce que l'on faisait était basé sur l'objectif de faire deux plus deux, égal au moins cinq. J'ai vu trop souvent des unions se créer juste pour faire une union. Cela amène de la bureaucratie qui n'est pas au profitable aux affaires. Je fais tout mon possible afin que nos produits et que notre production demeurent simples.

Simplicité ne veut pas dire un produit bas de gamme mais simplement répondant aux besoins du client. Minimisant au maximum l'électronique et tous ces gadgets inutiles et en se concentrant sur quelques modèles avec des spécifications et des capacités concurrentielles nous assurons à l'utilisateur une alternative plus agréable, fiable et plus facile à manipuler et à entretenir. L'accent se pose sur la simplification de la machine pour qu'aucune pièce ne soit superflue. Nous écoutons ce dont les clients ont besoin et nous réagissons rapidement à leurs besoins. Nous nous assurons que le produit soit toujours disponible quand le client en a besoin, inclus un prix d'au moins 20 % moins cher que celui des concurrents.

Pendant mes dix ans à la tête de Terex, nous n'avons pas augmenté les prix. Le fait de ne pas augmenter les prix nous a permis de découvrir une façon de réduire les coûts, de refuser l'augmentation des prix des fournisseurs, d'augmenter la productivité et de créer une pression énorme parmi nos concurrents. Chacune de ces actions n'aurait pas de sens si le client n'en profitait pas.

La disponibilité est aussi un résultat direct de la façon dont nous entrons sur le marché. Je considère que la manière la plus effective de créer un produit de valeur et un milieu de compétition est d'éviter les territoires et les exclusivités. Laissons celui qui ajoute une valeur au produit vendre le produit. Cela permettra au produit d'avoir une meilleure place sur le marché mais également un prix plus réel. Si un distributeur sait qu'il n'y a que lui qui vend le produit sans avoir de concurrence, il le vendra aux prix qu'il voudra. Un revendeur qui doit

faire face à la concurrence dans le même domaine, doit garder des prix raisonnables et offrir un support excellent du produit, ce qui apporte beaucoup plus de ventes et une couverture plus vaste sur le marché. Tout cela mène à une meilleure distribution du marché gardant tout le monde dans une chaîne honnête et un client satisfait.

Il est clair que chaque règle a ses exceptions et cela est valable en pareil cas. Si nous avons un distributeur ou un utilisateur avec une grande part de marché dans son domaine, ou pouvant garantir un volume déterminé dans ce cas-là je suis content de travailler avec de telles organisations agressives et de faire une entorse aux règles. Il n'y a que les résultats qui comptent.

L'étape numéro 1 dans ce processus est d'abandonner l'idée que le distributeur est un client. En réalité c'est un agent local qui fournit services et support des produits. Cela est précieux et important. Des distributeurs bien gérés peuvent être très profitables, mais si la gourmandise prend le dessus cela amène à une perte des parts de marché. Quand un distributeur aspire à avoir une trop grande marge sur le service fourni, il peut devenir vulnérable aux technologies électroniques si ce n'est plus agressif.

Pensez à lui comme à un partenaire, pensez à lui en tant que source de profit, pensez à lui comme une extension de la structure de la société, mais jamais, jamais ne le considérez comme un client. Son seul rapport avec nous est défini par ses ventes et son support sur notre produit avec l'objectif d'obtenir un profit raisonnable pour les deux parties.

Certains distributeurs louent d'importants parcs de machines et pour cette raison se considèrent comme des clients. Le leasing ou la location d'équipement continuera à se développer et assurera un bon retour du capital investi.

Certains ne sont pas heureux de cette façon de voir les choses : les fournisseurs, car il n'y a pas d'augmentation des prix - les fabricants avec une marge infime - les distributeurs avec un environnement très concurrentiel et des marges plus faibles. Tout cela exerce une pression sur les vendeurs ainsi que sur la concurrence. Le CLIENT est le seul vainqueur et seulement le plus discipliné survivra.

Pour la même raison le contact avec les vendeurs et les distributeurs dans le réseau doit être rapide, prioritaire et régulier : ils doivent être soutenus car nous attendons de leur part une bonne performance. Toujours être disponible dans les plus bref délais par

téléphone, par fax ou par email et s'assurez qu'en cas de nécessité le vendeur puisse nous joindre. Nous devons être là afin d'apporter un support ou une information technique à chaque instant.

Avec un bon produit et un bon service après-vente, un prix juste et un financement approprié je dis souvent « nous ne vendons pas - nous prenons les commandes. » Dans la plupart des cas, je n'aime pas perdre de temps à développer notre propre force commerciale. Parfois cela n'a pas de sens et si nous observons de près les vendeurs nous comprendrons pourquoi. Presque tout le temps ils sont mécontents car ils ne sont pas payés autant que chez les concurrents. En période économique faste ils s'octroient tous les honneurs et blâment les prix, la performance des produits ou leur qualité pendant les périodes difficiles. Qu'est-ce qu'ils essaient de vendre – un produit trop cher ? Ils doivent voyager sans arrêt pour rencontrer les clients, Il leur faut donc une voiture mais ils voyagent habituellement en avion. Qui alors utilise la voiture ? C'est finalement le client qui paye la facture!

Selon moi et ma « Philosophie » il existe de meilleures façons pour prendre contact avec les clients. Au lieu d'aller sur le marché pour trouver des clients (en espérant les convaincre avec des numéros commerciaux imaginés par un spécialiste du marketing) essayer quelque chose de plus simple, même si cela semble démodé ; Amenez le client sur le site de production et donnez-lui la possibilité de voir l'assemblage du produit.

Je suis sûr que le monde continuera à évoluer, mais pour l'instant j'ai découvert que la méthode la plus efficace est celle des « portes ouvertes ». Nettoyez l'usine, organisez des visites faciles des ateliers, ayez de nouvelles machines disponibles à la démonstration et comptez sur l'avis de l'utilisateur. C'est aussi une bonne occasion d'ouvrir les portes aux employés et à leurs familles, comme ça ils seront fiers de leur lieu de travail, là où ils passent la plupart de leur temps. Organisez un barbecue sympa!

Au lieu de dépenser des milliers de dollars pour des vendeurs qui distribuent de jolies brochures et de leur rembourser des frais extravagants, gardez plutôt ce traitement de faveur aux clients. Pourquoi ne pas lui donner un équipement pour une période d'essai et le convaincre que c'est la machine qui lui fera gagner de l'argent?

Soyez flexibles et agissez au lieu de réagir. Au cours de ces dernières années, nous avons acquis de nouvelles grandes marques et nous les avons groupées sous une même enseigne. Lors de ces

acquisitions, nous avons négligé le service après-vente et nos concurrents ont vite essayé de profiter de cette situation. Nous avons réagi tout de suite en créant un programme spécial de service après-vente. Nous avons mis en place une équipe d'intervenants, équipée de camionnettes spéciales placées stratégiquement, pouvant réagir et intervenir rapidement. Un problème identifié – une solution efficace. La leçon est que, si vous leur offrez une chance, la concurrence vous abattra. Ils vous espionneront s'ils ont peur que vous leur preniez le business. Mais ils vous respecteront si vous y parvenez.

UNE PLACE POUR CHAQUE CHOSE

Diminuez le nombre des fournisseurs. Dans beaucoup de sociétés il existe des équipes qui ne font rien d'autre que d'accumuler des milles avec les compagnies aériennes, sous prétexte de contrôler et de certifier les fournisseurs. C'est important d'assurer la qualité mais une équipe de 4-6 personnes c'est beaucoup trop. Je pense que seulement une à deux personnes doivent voyager. Quant au nombre de fournisseurs ? Et bien, 52 ce n'est pas si énorme ; ainsi je peux en appeler un chaque semaine, en visiter un autre chaque mois ; je serais prêt à le faire.

A tout moment, dès la réception des matériaux, nous devons en effectuer le suivi. Que cela nous plaise ou pas, mais une usine propre c'est essentiel pour un bon travail. Mettre le désordre partout c'est naturel – l'univers fonctionne de la même manière. Par contre ranger c'est un travail fastidieux, un travail dur, mais agir avant que le désordre ne s'installe cela s'appelle « management ». Peu de gens aujourd'hui comprennent l'importance de la phrase : « *Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.* » Dès que le désordre apparaît, les prix augmentent. Il existe également un autre aspect bien plus important du désordre. Réfléchissez à cela : comment se sent-on quand notre maison est propre, et comment se sent-on lorsqu'elle est désordonnée ? Quand tout est propre et à sa place on se sent plus confortable. Le désordre et le manque d'organisation créent une atmosphère étouffante qui nous distrait et nous empêche de donner le meilleur de nous-mêmes. Combien de personnes seraient prêtes à

rester pour discuter dans une cuisine sale ? Pas beaucoup. Si on ne fait rien, on finit par s'y habituer. C'est une situation dangereuse surtout au point de vue de la qualité. Dans un local propre nous fabriquons un produit de qualité et moins cher.

A chaque acquisition, une grande partie du plan d'action « 100 jours de peine pour gagner » est liée à une sorte de nettoyage. Les matériaux obsolètes et ceux qu'on utilise plus sont mis au rebut et le reste est rangés de manière stratégique et ordonnée. Les rapports avec les fournisseurs sont examinés et souvent réduits; on envisage la sous-traitance si cela peut nous faire gagner de l'argent. Ce n'est pas inhabituel d'avoir recours au service de tout le monde – y compris les cadres le samedi – de s'attaquer à un problème et de faire les progrès nécessaires. Se concentrer sur la propreté de l'usine et la réduction de l'inventaire n'est pas juste un acte unique. Dans les usines et les bureaux du groupe vous découvrirez les slogans suivants:



**a Place for
Everything
& Everything
in its Place**

**GOOD HOUSEKEEPING
=
QUALITY & COST
EFFECTIVE PRODUCTS**

AFFICHE

Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place
Propreté = produits de qualité au meilleur prix

QUE CE SOIT SIMPLE

J'ai souvent découvert que les choses trop compliquées, indirectes ou difficiles à suivre, ont souvent un défaut caché. Peut-être que celui qui a dessiné la machine n'a pas bien réfléchi à sa conception, ou alors il existe des problèmes juridiques potentiels que personne n'a envie d'affronter. Quand on y pense, presque tous les problèmes que l'on rencontre peuvent être pris en main avec simplement du bon sens à condition d'y penser. Plus une chose est expliquée de façon compliquée, plus il est probable que cette idée soit dépassée et que la personne y tienne pour des raisons sentimentales. Les gens peuvent dire ce qu'ils veulent, mais je pense que le business peut être dirigé plus simplement.

Comme exemple de simplicité, considérons les produits. Les machines terminées prêtes à être vendues ; il y a tellement de gens qui ne prennent pas la peine de poser les questions qui doivent l'être. C'est vrai, parfois il est pénible de rechercher les raisons de la non-vente d'un produit ; pour la plupart des gens il est impossible de répondre objectivement à ce genre de question. Qui va faire la démonstration ? Pourquoi nous ne vendons pas ? Et la concurrence est-ce qu'elle vend ? Est-ce que c'est le style du produit, le coût, le marché, ou quelque chose qui nous a échappé, ou encore n'avons-nous pas participé à quelque chose ? Est-ce que nos produits sont obsolètes, sans garantie pour le futur ?

Prenons un exemple ; nous avons à redessiner le tableau de contrôle d'une de nos nacelles télescopiques. En effet, il s'agit du même tableau de commande, simplement maintenant il est équipé d'un témoin qui indique à l'opérateur dans quel sens la machine se dirige avant qu'il n'actionne le bouton. Précédemment, il fallait qu'il réfléchisse quelle partie de la machine allait bouger avant d'actionner le bouton. Récemment, dans l'horlogerie sont apparues les montres à affichage numérique. Combien en voyez-vous autour de vous ? Pas beaucoup. Pourquoi ? Je pense que c'est parce que nous ne voulons pas lire, mais

simplement voir l'heure qu'il est. Normalement on jette un coup d'œil au poignet et on définit l'heure exacte.

Regardant de plus près les machines dans les ateliers, je suis sûr que nous en trouverons qui ne sont pas efficaces. Un investissement sera peut-être nécessaire, ou il faudra tout simplement éliminer les outils ou les équipements inutiles. Je vous fais grâce de tous les détails et vous laisse imaginer par vous-même : par exemple réduire la maintenance et le temps des réparations, rendre une machine plus solide, éliminer les vieilles et les remplacer par des nouvelles plus flexibles, etc. Si le volume est là et que l'on évalue nos actifs, on peut trouver des opportunités pour des améliorations.

Pourquoi est-ce qu'on louerait un fax ou une voiture ? Si quelqu'un a une voiture de fonction, il justifie ce leasing en disant qu'il veut choisir sa voiture lui-même et en changer plus souvent car il l'utilise à des fins personnelles. Combien de président de compagnie veulent changer le lieu du siège et finalement choisissent un emplacement près de chez eux. ?

Vous vous demandez ce que peut être le contraire de « Simple, disponible et rentable » ? Ne cherchez pas plus loin que l'industrie informatique avec sa philosophie d'évolution constante. Ce n'est pas ma Philosophie. En fait l'arène des ordinateurs est le secteur le plus fructueux car c'est avec les logiciels qu'ils se font de l'argent. Vous n'avez pas besoin d'être Bill Gates pour savoir cela. Aussi longtemps que l'on aura des directeurs et des cadres qui ne pourront pas entrer dans le système et comprendre ce qu'ils achètent, les compagnies informatiques continueront à se faire de l'or en barre. Dans le cas du business informatique il semble loin de portée, mais en réalité ce n'est qu'un autre jeu de jargon industriel. Après l'avoir compris nous découvrons que les informaticiens enfilent leur pantalon une jambe à la fois, comme nous, et – faites moi confiance – ils savent ce qu'ils ont. Ils ont leur propre code du silence pour le protéger. Si vous leur demandez pourquoi les machines informatiques ont besoin d'être améliorées d'une nouvelle version aussi souvent, on vous répondra par un discours zélé du marketing sans vraiment vous donner une réponse satisfaisante. Si cela dépendait de moi, leurs revenus seraient un dixième de ce qu'ils reçoivent aujourd'hui et le logiciel serait beaucoup plus simple. La plupart des ordinateurs et des ordinateurs portables que j'ai vus sont comme le cerveau humain – ils ne sont utilisés qu'à 10 % de leurs

capacité. Ce n'est pas nécessaire de doubler tout le temps la vitesse du processeur ni de vouloir entrer toute l'encyclopédie du monde occidental sur le disque dur pour que le travail soit exécuté.

Même l'Internet est mis à l'honneur inutilement. Oui, c'est bien d'avoir un réseau informatique global mais est-ce que quelqu'un se souvient de la frénésie autour des systèmes téléphoniques internationaux ? Je suis sûr que si nous retournons dans les archives des bibliothèques et que nous lisons les journaux de l'époque nous aurions les mêmes sentiments. Peut-être ce sera dans un langage démodé mais l'excitation et l'enthousiasme sur ces « technologies innovantes » et « la future démarche » y seront présents sous une forme ou sous une autre. Voilà pourquoi je ne m'acharne pas trop sur des concepts comme le « réseau informatique ». C'est vrai que l'idée est intéressante, notamment lorsqu'elle conçoit sur le principe du téléphone avec plusieurs interlocuteurs quelque part ailleurs et un récepteur sur place qui sert de terminal. Toujours est-il que c'est encore une façon de garantir un flot important de profits. Imaginez que chaque fois que vous allumez votre ordinateur vous avez besoin d'un nouveau logiciel pour une nouvelle mise à jour. Oh, au fait, nous avons besoin de votre numéro de carte de crédit dans notre fichier afin de continuer à recevoir de plus en plus d'honoraires. Tout ce processus de « mises à jour constantes » n'est rien d'autre qu'un pur piège. Imaginez que vous essayez de vendre une machine à gros tonnage à un client tout en lui signalant que vous allez lui prélever automatiquement 15 % en plus par mois pour l'entretien.

« Oh, nous sommes désolés, Monsieur, l'équipement va changer et probablement que les installations ne sont pas sécurisées ; il va y avoir des fuites. Les 15 % en plus par mois, c'est juste pour nous assurer que vous soyez content. Oh, bien évidemment la machine fera du bon travail pendant six mois, ensuite il faudra que vous passiez au modèle supérieur ». S'il en était ainsi on mettrait les clés sous la porte au bout de six heures.

Une mise à jour n'est qu'une nouvelle version d'un programme qui n'a jamais été développé en profondeur. Pourquoi payer pour une nouvelle version chaque six mois ou chaque deux ans quand nous pouvons utiliser ce que l'on a déjà ? Les spécialistes informatiques ont beaucoup de succès à vendre « de l'air » et appellent cela « recherche et développement ».

Pourquoi n'ont-ils pas pris le temps de regarder, pour commencer, ce dont le business a vraiment besoin? Qu'est-ce que ça peut faire si l'ordinateur ne corrige pas mes fautes d'orthographe instantanément. Combien de millions sont dépensés pour les logiciels ? Combien de millions pour l'entretien ? Combien pour la formation ? Combien de millions sont gaspillés ? Manifestement c'est une opportunité parfaite pour garantir des revenus sans fin. En principe des sociétés de ce type dérangent fortement le business et font des déclarations erronées sur la productivité. En effet plus de 90 % des sociétés utilisant des ordinateurs n'ont pas besoin à ce point des mises à jour ni aussi souvent. On n'a pas besoin d'un nouveau système tous les deux ans pour être efficace. « Simple, disponible et rentable » - ces trois conditions ne se rapportent pas à l'industrie informatique. Rappelez-vous, rien n'est éternel. C'est juste une question de temps avant que les gens ne se fatiguent à force de tourner en rond avec cette mise à jour perpétuelle.

CE QUE LES AUTRES DISENT.....

Edward Samera

Vice-président de Terex Lifting
Cedarburg, Wisconsin, Etats-Unis

Traditionnellement, dans le milieu des produits de levage le développement des produits est dirigé par l'égo des gens. Si une société créait un ciseaux de 13 mètres, et bien la concurrence tentait de fabriquer un ciseaux de 17 m, et alors débutait une course pour avoir la machine la plus haute chaque année, sans se préoccuper des besoins du marché. Les produits se créaient en tant que performances personnelles au lieu d'être conformes aux besoins des clients, des coûts et des profits. Le prix se déterminait à partir du coût de production, plus 35 %, plus une très forte marge. Un prix déterminé par les fabricants. Coûts élevés, marges importantes et volume de production faible, rendaient difficile de gagner de l'argent.

Tout cela a changé avec Fil Filipov et son envie de produire des machines, simples à utiliser et à entretenir, simples à produire et surtout rentables. Il s'est concentré sur les besoins du client et a créé des produits correspondants au besoin exact du marché.

Fil suit le rythme du marché en évitant les machines spécifiques, élimine les modèles inutiles et arrête la production des machines à volume faible et chères. Les ingénieurs se sentent obligés d'être plus inventifs, à diminuer le temps pour le design, à utiliser des pièces simples là où c'est possible, à diminuer les frais tout en augmentant le volume des ventes et à faciliter le service après vente et la formation. Fil aspire sans compromis, à la réduction de frais et quand c'est nécessaire fait sous-traiter des pièces et utiliser les technologies d'autres industries.

Des machines à coût réduit et à gros volume avec une marge faible et qui génèrent des profits à long terme – c'est ça le style de Fil. Son dégoût pour la bureaucratie est une aide supplémentaire pour présenter les machines plus vite sur le marché.

Bob Litchev

La société BGI USA

Burr Ridge, Illinois, Etats-Unis

Depuis que j'ai rencontré Fil Filipov il y a 5 ans à une exposition à Miami, j'essaie de comprendre ce qui fait de cet homme un leader. Peut-être que c'est son obsession pour les détails et sa capacité dans des circonstances difficiles à entrevoir de nouvelles idées et de nouvelles opportunités.

Son attitude positive incomparable lui permet, jour après jour, de continuer à avancer avec l'impatience et l'optimisme d'un jeune. Il est une inspiration pour tous ses amis.

A première vue il pourrait paraître dur et exigeant mais les qualités décrites ci-dessus le rendent le leader que beaucoup de gens veulent suivre.

VI QUALITE ET RESTRUCTURATION

Beaucoup de gens ont écrit des livres sur la qualité et je suis d'accord avec l'idée que la qualité ce n'est pas une ballade, c'est un voyage, un voyage sans fin.

Aucun redressement ne peut être considéré comme un succès, s'il n'y a pas la qualité. Quand je parle de qualité je ne parle pas seulement qualité d'un produit. Je parle qualité dans tout ce que l'on fait : comment la réceptionniste répond au téléphone, comment sont passées les commandes, si les délais de livraison promis sont tenus et enfin mais pas des moindres, la qualité de l'information entrante et sortante dans la société.

Négliger la qualité pendant une restructuration est catastrophique – On ne doit pas arrondir les angles, toutes les dépenses doivent être prises en compte. Réduire les coûts ne veut pas dire produire bas de gamme. Faire soi-même ne veut pas dire que les autres ne peuvent pas mieux que vous. C'est un changement et le changement est indispensable pendant la restructuration.

Il y a une histoire... Quelqu'un arrive à son nouveau poste, il trouve trois enveloppes numérotées 1, 2,3. Les instructions sont les suivantes : quand vous faites votre première erreur, fermez la porte de votre bureau et ouvrez l'enveloppe numéro 1. Le message dit : « Vous pouvez blâmer votre prédécesseur ! » Quand vous faites la deuxième grosse erreur, ouvrez la deuxième enveloppe vous pourrez lire « vous pouvez blâmer votre prédécesseur ! » Quand finalement après la troisième erreur vous ouvrez la troisième enveloppe, le message dit : « Préparez vos trois enveloppes ! »

S'il faut caractériser en un seul mot mon succès ce sera « redressement ». Je ne me rappelle pas avoir eu besoin de préparer mes trois enveloppes. Mon histoire est pleine d'exemples de succès.

Restructuration n'est pas un gros mot. Mais comme dit un proverbe ancien: « On ne peut pas faire d'omelette sans casser d'œufs ! » Malheureusement ce proverbe est lié souvent à des licenciements sévères et sans logique au profit des actionnaires. Cela peut-être aussi la différence entre un business constant qui marche et un business qui est obligé de fermer boutique avec de grosses conséquences pour les salariés.

Je développe le business, je ne l'élimine pas. Pour différentes raisons, y compris les nombreux changements provoqués par le marché mondial, la direction et les investisseurs, dans des sociétés dépassées, doivent faire face à une période de prise de décisions pour assurer le futur et certains choisissent de quitter l'équipement de construction. Le groupe Terex a saisi cette situation en tant qu'opportunité et en a profité, tout en sachant que sa stratégie était de diminuer les frais, consolider le produit et les pièces, afin d'assurer les ventes, une part de marché et le plus important des bénéfices.

Ayant laissé une marque dans ce domaine, le groupe Terex m'a donné la possibilité de créer en partant de pratiquement rien, ce qui a transformé le groupe en une des sociétés de machines de levage la plus diversifiée au monde. Pour moi c'était une progression naturelle de ma propre éthique de travail, d'établir un régime de travail dur et de concentrer les efforts nécessaires pour faire d'une situation déficiente quelque chose de viable et constant.

Nous avons réussi à faire renaître des franchises connues mais mourantes et à leur rendre une activité croissante et profitable. Lors des nombreuses acquisitions au cours des 6 dernières années nous avons pu réintégrer et faire revivre des marques dans le métier telles que : Northwest, BCP, Koehring, Lorain, Marklift, PPM, P&H, Bendini, Brimont, Simon, RO, Telelect, Cella, BPI, Holland Lift, American, Italmacchine, Peiner, Comedil, Matbro, Moffett, Princeton, Kooi Aap et Franna.

Avant de vous donner quelques exemples, je voudrais vous expliquer mon approche.

J'arrive et j'effectue un travail comme un chirurgien : je coupe une seule fois, profondément, et j'accomplis le travail. C'est comme une tumeur cancéreuse, si on ne l'élimine pas complètement le cancer restera et va se propager. De ma position je dois agir d'une façon décisive et immédiate afin de ne pas laisser l'épée de Damoclès pendre au-dessus des têtes de tout le monde. Surtout quand les choses ne vont pas bien, je ne peux pas rouvrir constamment la plaie si le patient est en convalescence. Dans le cas contraire il y a un risque de baisse de moral des troupes. Quelles qu'en soient les raisons, cela prend neuf mois pour en voir la fin. J'ai toujours dit que si un bébé naît au bout de neuf mois, alors un business peut renaître dans la même période. On ne peut expliquer pourquoi cela se produit de cette façon là, mais cela marche. Comme je l'ai vu plusieurs fois ce processus de guérison se passe en quatre étapes. Je réduis d'une façon importante le staff, certains partent

bénévolement, je fais des ajustements, et finalement procède à quelques embauches.

Je commence par couper le niveau supérieur et les cadres moyens, qui de toute façon ne participent en rien au succès d'une société. C'est à ce moment là que certains m'appellent dictateur- j'aime penser que je suis un dictateur bénévole. La coupure est profonde et immédiate ; normalement cela se passe quelques jours après mon arrivée. C'est moi qui décide qui embarque sur le navire. Cela ne va dire que ce n'est pas réfléchi – je fais mon choix sur la base de la loyauté, des efforts et des préoccupations personnelles pour le business. Tout engagement est récompensé même quand les choses ne vont pas très bien.

Laissez-moi vous dire que j'en passe des nuits blanches et que ce n'est pas aussi facile que cela paraît. Comme dans toute profession il doit y avoir un degré de savoir -faire, de courage nécessaire. Pour une personne qui restructure, il n'y pas de à peu près. Beaucoup ont essayé et ont échoué car il n'y a pas de formule toute faire, c'est différent à chaque fois.

Dans la plupart des cas je suis aidé par des lettres anonymes, des appels téléphoniques ou je suis interpellé dans l'atelier par des gens concernés et qui me disent dans quelques directions regarder. Les gens comprennent vite mon envie irrévocable d'améliorer le business et essaient de collaborer. Il faut toujours bénéficier d'un bon jugement.

C'est le bon moment de dire comment réduire le personnel. Je conseille toujours l'approche humaine, certains pourront l'appeler une approche socialiste. Je ne crois pas que l'on puisse mettre simplement les gens à la porte. C'est mauvais pour eux, c'est mauvais pour moi, et c'est mauvais pour le business. La séparation est tragique, qu'il s'agisse de votre carrière ou de votre vie personnelle. Les licenciements et la restructuration améliorent rapidement les résultats de la société, voilà pourquoi il ne faut pas être regardant sur les indemnités. D'après moi les licenciements ne doivent pas être justifiés par l'économie ou les « conditions actuelles de l'industrie ». Dans le monde présent de tels ajustements sont nécessaires presque tout le temps. Je n'ai jamais adhéré à la théorie populaire de la réduction des salaires. Il n'existe pas un cas où elle ait donné des résultats.

L'amélioration continue n'est pas si facile que ça, mais c'est la seule voie vers le succès. Ces changements constants sont comme les améliorations techniques comme celles faites à la Porsche 911 pendant

toutes ces années. La Porsche reste l'une des meilleures voitures jamais construite même si elle a été conçue il y a presque un demi-siècle. Vue de l'extérieur, il n'y a pas de grandes différences entre le premier et le dernier modèle sorti. De l'intérieur par contre il y a de nombreux équipements qui rendent le modèle plus performant, d'année en année. Voilà pourquoi c'est la voiture que nous voyons aujourd'hui et qui représente pour les autres sociétés, le modèle incitant à la concurrence.

Les questions et les problèmes doivent être constamment mis sur la table afin de faire les ajustements nécessaires pour garder le business sur la bonne route.

*SUIVEZ LES TROIS R :
RESPECT POUR SOI.
RESPECT POUR LES AUTRES.
RESPONSABILITE DE TOUTES VOS ACTIONS*

De nos jours non seulement rien n'est éternel, mais les choses évoluent, d'un trimestre à l'autre. Souvent un secteur entier se transforme complètement en une nuit et si vous ne faites pas les changements nécessaires afin de vous y adapter, alors ces hauts et ces bas peuvent causer de graves problèmes.

D'autre part, nous faisons une restructuration quand il y a une bonne raison de le faire. Alors le moral des employés souffrira moins que lorsqu'il y a de grands changements qui restent incompris. Les employés comprennent souvent les actions entreprises et reconnaissent qu'à votre place ils feraient la même chose.

C'est sans aucun doute que les sociétés dans le monde continueront à s'adapter en réduisant le personnel tandis que la productivité augmentera. En résultat, il faut impérativement que la haute direction découvre de meilleures méthodes, moins douloureuses en termes de licenciements. Je suppose que c'est plus facile et plus

attractif financièrement pour ces employés qui souhaitent s'en aller volontairement.

Il y a des gens qui ne sont pas contents de leur travail, sont conscients qu'ils ne contribuent pas et n'apportent pas suffisamment à leur société mais qui n'osent pas faire le premier pas. Si vous les encouragez avec une indemnité raisonnable certains entreprendront cette démarche et vont ôteront l'appréhension de ceux qui veulent rester. Je ne comprends pas pourquoi certaines entreprises n'ont pas de problèmes à octroyer de grosses sommes d'argent aux employés haut placés et recherchent la voie la moins chère possible pour les gens au bas de l'échelle. Pas cher ça ne veut pas dire efficace et n'est certainement pas de grande utilité dans une situation déjà difficile.

D'autres rêvent de commencer leur propre business qui parfois complète l'activité de l'entreprise. Pourquoi ne pas leur offrir une bonne indemnité en les encourageant afin qu'ils ouvrent leur propre affaire ? Qu'ils comprennent ce que signifie gérer le business, faire de l'argent et on verra alors s'ils auront les mêmes horaires. Ce petit business pourrait être si bien organisé qu'il pourrait remplacer un service et ainsi réduire vos frais. Les règles devraient changer de façon à ce qu'il ne soit pas nécessaire de licencier des gens uniquement pour qu'ils reçoivent des indemnités. Dans le cas contraire, la « bombe à retardement » de licenciements de personnels amènera à une baisse sérieuse de la productivité.

Normalement, quand je commence la première fois à m'occuper d'une organisation importante, j'ai un principe : « Mesurer deux fois, et couper une fois ». Les critères essentiels pour ces licenciements sont : la structure organisationnelle, y compris le nombre de niveaux hiérarchiques, la relation travail / rémunération et les frais généraux. Pour que je puisse comprendre si le business est géré en tant que propre business, j'examine longtemps les comptes. Ce sont des indicateurs de l'engagement de la personne envers son travail. J'ai découvert avec surprise que certains avaient tirée de l'argent du compte courant pour régler les pensions mensuelles de leurs épouses après divorce. J'ai découvert des commerciaux qui trainaient dans les hôtels, regardant des films pornos et des directeurs exécutifs qui passaient deux-trois semaines à « vérifier » les conditions de l'exposition commerciale ou de la future conférence.

Deux choses doivent être essentielles pour l'employé : le travail et la famille. Les gens qui attendent que leur employeur mette de côté,

pour des divertissements seront déçus en travaillant pour moi. Autrement dit, ils ne travailleront pas pour moi. C'est normal que l'homme soit dédié à son travail et à sa famille : si tu t'absentes de chez toi pour du travail, fais ce que tu as à faire et rentres chez toi. Tu dois la même chose à ta famille, qu'à ton entreprise. Je demande la même chose, à moi-même.

C'est Justement pour cela que l'honnêteté est une des raisons principales dans le choix de, qui va rester et qui va partir. Si tu ne donnes pas tout de toi-même, alors il n'y a pas de place pour toi dans le business. Quand tu es au travail, il faut que tu travailles – c'est la moindre des choses que j'attends de mes employés. J'espère que les cadres viendront le samedi dans l'usine et au fond de moi un peu, pendant le dimanche. Ainsi il y aura du travail pour tout le monde. Quand un employé ne se montre pas performant régulièrement, je considère qu'il n'est pas à sa place. Si nous n'aimons pas ce que nous faisons, si le travail ne nous inspire pas suffisamment pour que nous travaillions plus dur, c'est sûr que nous ne devrions en changer et faire autre chose. Le matin je saute du lit et je sais déjà que mon programme pour la journée est rempli de choses que j'aime faire. Je sais jusqu'aux moindres détails, avec quoi je commencerai dès mon arrivée au bureau. Si vous n'avez pas le même esprit c'est que cela ne va pas et qu'il vous faut trouver la façon de le régler. Peut-être que vous n'êtes pas en bonne condition – tous, nous avons des hauts et des bas, mais au moins les pas gigantesques que vous allez entreprendre afin de sortir cette situation doivent vous réjouir. Toute autre solution serait plus douloureuse, pas efficace ou une pure folie.

La première coupe est faite, j'ai déjà éliminé une grande partie des employés passifs et après un nettoyage rapide, je suis prêt pour l'étape suivante qui intervient 4 à 6 semaines plus tard. C'est un résultat inévitable des licenciements : c'est le tour des gens qui sont mécontents du premier licenciement, qui ont des amis parmi les licenciés ou qui tout simplement ne veulent pas travailler pour moi. Il est difficile de perdre de bons employés lors ces « nettoyages », mais je préfère plutôt garder ceux qui sont motivés pour reconstruire le business que ceux qui le sont par des motifs moins importants.

Bien sûr suit une troisième étape, liée à la performance. Les gens qui me restent après les premiers licenciements, souvent promus, il y a encore des gens qui ne remplissent pas à mes attentes ou qui ne peuvent pas supporter les mesures nécessaires au business. Les

changements déjà opérés concernent également les habitudes de travail et sincèrement certains ont du mal à s'y habituer.

Après 9 mois quand tout cela est fini, j'embauche quelques nouveaux employés dotés des compétences que je n'ai pas pu trouver dans l'entreprise. J'ai vraiment essayé d'en découvrir au sein du personnel car très souvent on y trouve ce dont on a besoin. A cette période, les moments désagréables des licenciements sont passés, les gens ayant reçu des promotions et plus d'argent. Les employés acceptent les nouveaux venus, car ils comprennent que je les ai embauchés pour qu'ils fassent ce que les autres n'ont pas pu faire. Ils se rendent compte que même avec la moitié du personnel, on peut réaliser un double profit. Apparemment où que j'aille, je réussis à doubler la productivité en éliminant les ouvriers et les employés non productifs.

En 1987 après que la société de mon employeur ait été vendue déjà par deux fois, la dernière compagnie mère a racheté en France une entreprise connue. Grâce à mon expérience précédente, probablement aussi à mes connaissances sur l'industrie française et la nécessité d'une restructuration majeure j'ai été chargé de la gérer. Comme j'aime le dire, « n'importe où l'on va, on découvre les mêmes problèmes ». Bien que la production des cinq usines nouvellement rachetées dépassait quelques millions de dollars par an et jouissait de 50 % de la part du marché, j'ai regardé de plus près les frais et j'ai découvert qu'il y avait beaucoup de graisse autour de la ceinture.

Les directeurs m'ont proposé de devenir membre du directoire et directeur général de l'entreprise rachetée. Je ne pouvais pas attendre une mission plus dure que celle-là. Pour la deuxième fois j'ai appliqué mes « Philosophies » en simplifiant le processus de travail, diminuant la bureaucratie et en éliminant la direction inutile.

Cet à ce moment que beaucoup de gens de l'industrie ont commencé à m'appeler « celui qui réduit les frais ». Quelqu'un a même dit que j'étais « l'homme qui parle comme Churchill, mais il ne l'est pas » - probablement parce que je soulignais sans cesse la nécessité de travailler plus dur, en persistant plus et avec plus d'intelligence, afin d'atteindre les objectifs. Je ne pense pas mettre suffisamment l'accent. Vous pouvez dépenser des centaines de milliers de dollars pour des séminaires de management, pour des formations, pour du consulting et pour les meilleurs guides de business ; vous pouvez embaucher beaucoup de personnel issu d'institutions prestigieuses avec la bonne

qualification et leur donner des postes clé ; vous pouvez faire tout ce qui paraît correct à un esprit sain et selon une sagesse traditionnelle, mais si vous ne travaillez pas plus et avec intensité, que vous ne prenez pas de meilleures décisions que la concurrence, vous ne réussirez pas tout simplement. Ce qui est le plus important ce sont vos objectifs et tant que vous ne comprendrez pas cela et ne commencerez pas à le respecter cette pratique, vous aurez beaucoup de difficultés à rentabiliser une entreprise.

Une fois ces principes appliqués, je découvre que le travail superficiel et non productif commence à peser. Des problèmes semblables sont apparus à la fin de ma carrière dans la première entreprise où j'ai travaillé. C'était au début des années 90, lors de la grande crise dans le secteur. Ce n'est pas cette crise qui m'a forcé à prendre mon propre chemin mais c'est bien le dégoût d'une culture de management répandue qui avait besoin d'être réduite, pour céder la place au management de profit. En 1988 j'ai obtenu une promotion en devenant l'un des premiers vice-présidents de la société en Europe. Pendant les 14 mois suivants, le nombre des vice-présidents a augmenté atteignant le nombre de 43. Le nouveau président a fait un bon travail dans la restructuration et a rendu la société performante. Mais peu après il a répété les fautes que les autres font souvent, en augmentant les frais généraux. Il fut rattrapé

Comme je le connaissais personnellement, je suis allé chez lui et je lui ai expliqué d'une façon polie qu'il se comportait comme le Shah d'Iran. Je lui ai dit que je n'étais pas d'accord avec la bureaucratie qu'il avait créée et que la production n'allait pas si bien, car trop de bureaucratie et de gens inutiles. Les frais administratifs étaient extrêmement élevés et trop de gens de la société dans les avions. Pour certains, aller en Europe c'était devenu des vacances continues aux frais de la société.

En fait, Il y avait trop de chefs par rapports aux indiens. Les cadres exécutifs étaient 10 à 12 cousins qui discutaient pour ne rien dire. Bref, j'en avais marre et j'étais prêt à m'en aller. Quand je lui ai dit que le travail ne me plaisait plus et que je voulais partir, il m'a répondu : « Quand tu dances avec l'ours, ce n'est pas toi qui décides quand tu t'arrêteras, c'est l'ours ». Avant même qu'il essaye de « m'aider » à partir, les choses ont évolué et il est parti. L'ours a disparu et moi je dansais seul.



**Installation provisoire dans l'atelier à Conway, Caroline du Sud aux Etats-Unis
Pendant la restructuration de PPM /P&H.**

J'ai quitté la société en 1992 et je suis content de l'avoir fait. Là-bas ils n'ont pas compris un des moments clé pour chaque business – la simplicité dans les actions – même avec un profit, avec un produit stable et une partie respectable sur le marché. Tout le monde connaît la fin de l'histoire. Rien n'est éternel!

Peu après que j'ai quitté Case Tenneco, j'avais sur mon bureau plusieurs offres de travail. L'une d'elle venait d'un grand producteur en Europe avec un business de 350 millions de dollars et 24 usines. Je l'ai étudiée soigneusement et j'ai découvert que la société n'était pas tellement différente de celle que j'avais quittée récemment – des dizaines de niveaux d'une bureaucratie cachée et bien développée, c'était l'endroit qu'il me fallait. Mais j'étais persuadé qu'ils ne me permettraient pas d'avoir les coudées franches.

Ron DeFeo avait déjà rejoint le groupe Terex quand il m'a appelé à propos de Koehring Cranes & Excavators à Waverly, Iowa. Ce qui s'est passé après c'est le thème d'un autre chapitre dans ce livre.

En 1994 j'ai reçu des responsabilités supplémentaires pour restructurer le site Européen de la société Clark Material Handling, producteur de chariots élévateurs qui à l'époque, était propriété de Terex. Les mêmes problèmes, mêmes résultats, mais dans un pays différent.

Quand je suis arrivé en Allemagne, c'était un business en chute de 100 millions de dollars. Dans les filiales, la production était faible – non pas le minimum, mais pratiquement rien. Le produit était trop compliqué et cher et les lignes de production ne correspondaient pas au marché. Je me suis mis au travail de suite et les résultats n'ont pas tardé. J'ai réduit le personnel, j'ai gardé seulement deux des trente six voitures haut de gamme de la société, j'ai fermé les bâtiments administratifs et j'ai déplacé les bureaux dans l'usine. J'ai toujours considéré que le directeur doit connaître chaque moment de la production et de la vente du produit. Sur certaines de mes photos préférées, toute l'équipe de direction et moi-même sommes dans l'atelier parmi les machines, là où nous pouvons ressentir le rythme de l'usine. Comme je l'ai dit un jour à un employé, je n'ai pas besoin de voir ce qui se passe là-bas, je le ressens. Le changement était énorme : la production qui était baissée à 2 800 pièces, a augmenté à plus de 4 000 machines. Outre cela, nous avons vendu des ponts et avons réalisé du profit sur un marché stable. Nous avons obtenu ceci par l'élimination sans pitié des secteurs perdants et en prenant la part du marché des concurrents avec des produits plus simples, plus fiables, plus économiques et plus faciles à utiliser.

N'oubliez pas que je n'élimine pas les ouvriers productifs ou les projets gagnants. Dans une grande partie des cas, l'image avant les changements est la suivante : un jardin abandonné, couvert de mauvaises herbes qui étouffent les bonnes plantes. Sans des soins réguliers, les mauvaises herbes (vieux produits, actions inutiles, paresse) risquent de se propager vite. Moi, j'entreprends des mesures immédiates et décisives afin d'enlever tout ce qui est superflu. Cela peut paraître cruel, mais la somme de toutes les améliorations possibles en faveur de la productivité est nécessaire pour pouvoir faire face à la concurrence mondiale.

J'aurais voulu continuer à restructurer Clark Material Handling aux Etats-Unis, mais après l'avoir rendue compétitive Terex l'a vendue pour 50 millions afin de concentrer ses et ses ressources pour devenir le plus grand joueur dans le business.

Voilà pourquoi je suis retourné en Iowa. C'était une bonne décision. Le regard sur le travail était positif et certains des managers locaux continuent d'ailleurs encore à travailler dans mon équipe. En un an, l'usine a réalisé un profit acceptable, mais à la fin, pour ne pas m'étaler dans les détails, l'usine a tellement amélioré sa situation qu'elle était capable de racheter un gros joueur.

Le business nouvellement acquis avec les ponts roulants n'était pas assez rentable et moi j'ai tout de suite commencé mon programme connu « cent jours de peine pour gain », un plan d'action très spécifique exigeant de la responsabilité à tous les niveaux et de tout le monde. (Un modèle général de ce plan est inclus dans l'annexe).

J'ai toujours obtenu mes meilleurs résultats quand j'intervenais et que j'entreprenais les changements les plus radicaux pendant les premiers 100 jours. C'est également ce qui s'est passé dans le cas présent. En peu de temps, nous avons réussi à réduire de 20 % les frais inutiles, en suivant mes 8 principes de base, décrits dans le prochain chapitre.

Ce n'était pas facile, car la société rachetée avait des frais importants d'équipement dans le monde entier. En fait, c'était un long voyage sur une route cabossée. Le business était dans un état pire que nous ne l'imaginions et nous avons dû prendre beaucoup de risques pour faire renaître la société. Mais nous y sommes parvenus.

ACCEPTER LES CHANGEMENTS SANS NEGLIGER SES VALEURS

Un an après la fusion, les ventes et les profits ont augmenté. Encore une victoire à mettre à l'actif du principe « Simple, accessible et rentable » et la raison de cette victoire était que le plan se déroulait comme il faut. Il marche encore aujourd'hui et j'espère sincèrement qu'il continuera à être valable pour tous et dans toute situation.

Avec la restructuration réussie et l'intégration de la société rachetée nous avons tout le nécessaire pour attirer l'attention de l'industrie de levage – des consommateurs d'équipement, des distributeurs, des fournisseurs, les médias et les institutions financières.

Réductions des frais

Un proverbe chinois dit : « Petit profit – plus de ventes ».

Vous avez peut-être compris que j'aimais les grands marchés et faire de l'argent ne se fait pas dans tous les business. Cela ne devrait pas être comme ça!

Une seule fois j'ai supporté un consultant, ou mieux vaut dire un « psy. industriel ». Je cite une partie de son opinion à mon égard, faite il y a 15 ans :

« Filipov montre une capacité de réflexion critique et analytique dans plusieurs des postes qu'il a occupés... Dédié complètement à son travail, il utilise au maximum ses talents... C'est une personne qui aspire à de hauts résultats, qui travaille consciencieusement dur et extrêmement longtemps, prenant le temps nécessaire pour accomplir ses tâches... Possède un fort sens d'urgence pour finir le travail dans des délais minimum ».

C'est uniquement le travail dur, critique et analytique qui mène à la réduction des frais. C'est probablement pour cela que je suis connu, aimé ou haïs, reconnu et respecté dans le business. Sincèrement c'est toujours comme ça. Depuis de longues années j'observe comment les gens acceptent l'augmentation des prix et des salaires, alors que la productivité et l'efficacité baissent et que les frais augmentent ; ce que j'entendais aux réunions de la direction n'étaient que des excuses et des reproches bien cachées contre quelqu'un d'autre. Quand mon moment est arrivé, je me suis consacré au principe : AUCUNE AUGMENTATION DE PRIX des produits que l'on vendait ! Les gens pensaient que j'étais naïf, suicidaire. Depuis, 8 ans se sont écoulés, oui, 8 ans consécutifs sans augmenter les prix et même le contraire : 8 ans plus tard nous proposons moins cher un produit d'une meilleure qualité.

Pourquoi je l'ai fait?

Il n'y avait pas d'autre issue sauf si nous ne voulions pas être dépassés par la concurrence. Nous avons choisi d'être les leaders, ceux qui règlent les problèmes et respectent leurs promesses vis-à-vis de leurs clients. Avant de parler de réduction de coût je vais juste éclaircir ce que représente chaque ingrédient du coût de n'importe quel produit. Quelque soit le produit, les coûts sont composés de trois éléments :

DEPENSES = MATERIEL + MAIN D'OEUVRE + FRAIS GENERAUX

J'attaque chaque élément de ces dépenses et pour chacun d'eux je trouve une solution différente. Les objectifs changent sans cesse et

les résultats sont formidables. Ce ne serait pas honnête de ma part d'essayer de généraliser ce sujet si important, voilà pourquoi je vais décrire ma démarche.

Premièrement je n'arrive à rien obtenir, si je ne mets pas en avant la réduction des frais avec des actions régulières et consécutives. Tout doit être réfléchi d'une manière irréprochable – ce qui était bon pour hier ne l'est plus pour demain. C'est une des raisons pour laquelle je ne comprends pas et je n'accepte pas les contrats de livraison. Je crois fort que chaque dépense - pour des matériaux, main d'œuvre ou frais- peut être réduite.

Dans chaque domaine règnent les mêmes lois universelles. Après avoir arrêté de fumer il y a plus de 10 ans, j'ai commencé à courir, en décidant que c'était la meilleure façon de garder mon poids. Au début je pouvais faire 2 ½ km en 30 minutes. Mais un de mes collègues m'a dit que lui courait les 2 km en moins de 10 minutes. Je pensais qu'il mentait. Mais quand j'ai continué à courir, moi aussi j'ai réussi à diminuer mon temps à moins de 10 minutes ; ensuite je suis parvenu à courir plus de 3 km en moins de 20 minutes et à la fin presque 5 km en 30 minutes. Les hommes, c'est comme le vin français ils bonifient avec l'âge...

Tout d'abord j'établis des objectifs très hauts. Si vous ne savez pas – essayez la moitié ! Je sais vous vous dite que je suis fou ! Eh bien, je suis certain que quand vous appliquerez ma théorie et elle vous donnera des résultats et je gagnerais votre respect. Je l'ai fait tellement souvent!

Etudiez les chiffres, les pourcentages ! Combien vous achetez, d'où et de qui ? Quel est le pourcentage des matériaux dans vos dépenses générales ? Commencez par les matériaux sauf s'il ne s'agit pas d'une société informatique pour logiciels, là, car là ils ne sont pas nombreux. Les matériaux sont la première chose que j'attaque avec force. Pour moi tout est question de comparaison, de dépenses réfléchies et justifiées. Je compare les dépenses avec le poids. D'après moi si cela passe, l'équipement sera vendu jusqu'à la dernière tonne.

Le premier service avec lequel je commence, c'est celui des achats. Je me sens coupable si je ne le visite pas et j'espère que chaque producteur le fera après avoir lu mon livre. Le rapport est une bonne source d'information mais ma visite me donne la possibilité de comprendre d'autres parties également du processus de production. Premièrement, le magasin n'est jamais très proche du bureau ainsi la

marche demeure un bon exercice. Sur la route je peux vérifier les problèmes de qualité, améliorer le règlement interne dans un secteur, apporter une idée pour la production, suivre la sécurité du travail, discuter avec un employé et à la fin – me voici dans le magasin.

Une fois par an, visitez un endroit que vous ne connaissez pas

Plusieurs fois je me suis rendu compte qu'une pièce coûte moins que les frais de transport, que l'ordinateur continue à commander ce que nous n'utilisons plus, ou que le fournisseur a le droit de nous faire payer l'emballage car nous n'avions pas augmenté les prix. C'est impossible d'énumérer tout ce que vous puissiez trouver comme exemples mais je vous assure qu'à chaque fois je retrouve ce genre de chose. On ne peut pas visiter le magasin sans être amené à trouver une solution de réduction des frais.

Je me demande et je demande aux autres quel devrait être le prix d'un produit donné. Combien je pourrais le payer si je l'achetais avec mon propre argent pour ma propre utilisation ? Combien il pèse ? Quel est le prix au kilo ? Combien de fois les pièces sont déplacées avant d'être utilisées ? Si je pose toutes ces questions, dans la plupart des cas, les gens me comprennent et se mettent au travail. La réduction des frais n'est pas la tâche d'une seule personne c'est l'obligation de chaque employé dans l'entreprise.

Un de mes premiers pas dans la rationalisation de la production est d'identifier et d'éliminer les produits qui n'ont pas assez de valeur ajoutée. On parle beaucoup de réduire le réseau fournisseurs mais ce n'est jamais appliqué, c'est une obligation. Souvent j'essaie d'éviter le long processus des cotations en donnant une cible de prix. Puisque ces prix ne sont que temporaires, cela donne une chance au fournisseur de réaliser au plus vite la livraison mais aussi de réaliser un bénéfice. Aucun de nos fournisseurs ne devrait se comporter comme la Croix Rouge, je le comprends et je veux qu'ils soient profitables.

Je considère que la notion « frais fixes » n'existe pas. Tous les frais sont variables et en se basant sur le volume, ils font l'objet d'une réétude constante.

Quand je suis arrivé à Waverly, Iowa, mes frais mensuels pour la location et la maintenance des ordinateurs étaient de 56 milles dollars. Vous imaginez ça ! L'usine perdait 1 millions de dollars chaque mois et ces frais n'avaient jamais été discutés ! Moi, j'appelle cela ARGENT JETE PAR LA FENETRE. Ca m'a coûté de nombreux appels

téléphoniques et des menaces de rendre le matériel. Quand ils ont commencé à nous appeler le samedi après-midi, nous avons compris que nous avions attiré leur attention. La location long terme des ordinateurs s'est transformée en location court terme et avec un loyer raisonnable. En 18 mois nous avons remboursé les ordinateurs à la moitié de leur valeur, en plus nous devenions propriétaire de nos ordinateurs. J'étais prêt à les laisser reprendre leur équipement et diriger l'usine avec nos propres ordinateurs portables.

Si vraiment vous le souhaitez, vous pouvez réduire toutes les dépenses – rien n'est fixe. Quand je vois comment les sociétés de télécommunications luttent pour leur business et comment ils réduisent les frais du consommateur je suis convaincu qu'on peut tous le faire. Il n'y a pas de victoire sans peine ! Les ingénieurs sont la clé du programme efficace des réductions de coûts. Ce sont les ingénieurs de talent, curieux et provocateurs qui ont envoyé des gens sur la lune ; par contre les ingénieurs paresseux, endormis, conservateurs et hautains sont responsables de la mort de certaines marques de produits connus. Je suis sûr que nous pouvons en citer quelques uns.

Une des mes expériences les plus frustrantes est l'incompréhension qu'un produit à un coût réduit est un produit bon marché.

Dans toute industrie, la pensée agressive est considérée comme un danger mais je pense que justement ce type de pensée est nécessaire au progrès. Et c'est justement le protectionnisme qui parfois le retient. J'espère que nous tous, nous allons commencer à créer des produits inoffensifs pour l'environnement : des moteurs électroniques au lieu d'hydrauliques, électriques au lieu de moteurs à combustion, ainsi que des produits allégés tels que : plastiques, aluminium ou mélangés et non pas d'acier ; des signaux radio ou laser et non pas de câble. Quel nouveau matériel nous amènera demain.

Je dois mon esprit ouvert au fait que je ne m'accorde pas le droit de tomber amoureux des technologies ou processus. Je suis fier de ma réputation de combattant pour la réduction des coûts et ce quelque soit le secteur industriel dans lequel j'ai pu travailler.

LES AUTRES POUR FIL FILIPOV

Mariano et Martina Moritsch

Comedil Tower Cranes

Site de Terex Lifting

Fontanafredda, Italie

Nous avons rencontré Fil pour la première fois lors de l'exposition Intermat de 1997 et nous avons tout de suite senti sa façon de diriger, très semblable à la nôtre mais surtout son approche directe et ouverte envers les gens.

Certains appellent cela du charisme, mais il n'y a pas que cela. Dans ce secteur traditionnel et pas très innovant ce n'est pas facile du tout de trouver des gens qui croient dur comme fer qu'ils peuvent changer les règles bien établies et avec l'objectif de faire bénéficier non seulement le producteur mais surtout au final le client. Chaque évolution est le résultat d'une révolution. Nous pensons que Fil est le leader de cette révolution.

Certaines choses iront dans sons ses, d'autres non, mais dans la plupart des cas il donnera à tous les acteurs du cirque un thème à réflexion. De notre point de vue nous préférons travailler avec des gens comme Fil qui sont très exigeants mais qui disent les choses directement, qui écoutent les propositions, qui inspirent une confiance et qui délèguent quand les choses vont bien.

Chris Melia

Ami depuis longtemps

Grande Bretagne

Depuis que je connais Fil son approche n'a pas changé. Au début de 1980 lors de son premier poste comme manager de l'usine il a commencé à faire des changements : il a détruit les anciens bâtiments, a déplacé la ligne de montage et a donné un nouvel essor au business. La réaction initiale de ses collègues était l'étonnement : Comment autant de changements pouvaient-ils se faire en si peu de temps. Depuis, Fil a amélioré le modèle, mais ses virages sont toujours du même type. Mais le plus convaincant c'est que les usines et les activités sur lesquelles Fil a influé, continuent à travailler en unissant ses conceptions et ses stratégies.

Dale Stoddard

Groupe Potain

Miami, Florida, Etats-Unis

L'influence de Fil Filipov et Terex sur la production dans le secteur est énorme. Je pourrais la comparer à l'influence des producteurs automobiles Japonais sur la qualité et les goûts des clients dans la période 1970 – début 1980. D'abord ils l'ont négligé, après ils l'ont critiqué et à la fin ils ont réagi à ses actions. Il a poussé des producteurs, des distributeurs et des clients à réfléchir sur leurs approches du business modèle standard dans leurs niches de marché et l'a diversifié. Dans de nombreux cas, il les a obligés à de gros changements dans leur organisation et dans leur offre de produits afin de rester compétitifs.

Son approche arrogante de la conquête de parts de marché, en diminuant les frais et en proposant des produits et des services de base a eu un impact important sur le profit de beaucoup de leaders établis dans l'industrie. La plupart des producteurs ont réorganisée leur production, leur marketing, leur organisation administrative et commerciale afin d'offrir une version du « Fil light » une stratégie opérationnelle semblable à la sienne qui a eu une influence positive sur tout l'espace du marché avec des prix bas. La pression sur les prix a aussi eu un effet négatif sur le marché en diminuant le niveau des services offerts aux clients par les producteurs et les distributeurs car les marges disponibles sont insuffisantes pour rentabiliser des services du niveau « avant Fil ».

Toutes les stratégies stagnantes et résistantes aux changements, malgré les modifications dynamiques du marché auront aussi une influence sur l'impact d'ensemble de l'approche de Fil, spécialement en relation avec la valeur des ventes de nouveaux produits. Cela concerne surtout les propriétaires d'un grand parc de machines qui dépendent inférieurs au prix du marché et ainsi peuvent augmenter la valeur de leur parc pour augmenter leurs ventes d'occasion afin de financer l'achat de nouveaux équipements.

Que se soit négatif, positif ou de l'indifférence, vous aurez du mal à trouver quelqu'un dans le monde du levage qui n'a jamais entendu parler de Fil Filipov.

Grégoire Blondel

Propriétaire de la Société « Transports Blondel »

Je voudrai apporter mon témoignage qui a marqué ma rencontre professionnelle avec FIL. Mon père Daniel BLONDEL, disposait de trente camions qu'il mettait à disposition, chaque jour pour transporter les composants sur la chaîne de production de CASE POCLAIN à CREPY EN VALOIS. Un vendredi soir, nous avons été prévenu que nous n'avions plus le droit de rentrer dans l'usine, cet ordre venait de FIL FILIPOV. La raison était la suivante : lors d'une partie de flipper dans un café à côté de l'usine, FIL avait entendu par un de nos chauffeurs "Nous BLONDEL, chez CASE, on est payé à rouler avec rien dans le camion". Nous nous sommes donc rencontrés et croyez-moi je n'oublierais jamais cet entretien.

J'ai été impressionné par sa rapidité d'analyse, sa manière de juger les situations et sa façon de trouver des solutions simples et efficaces, "chaque chose à sa place et chaque place à une chose" dicit FIL. Dix-huit ans ont passé, FIL est devenu le parrain de notre fils, et nous ne manquons jamais une occasion de passer de bons moments ensemble.

CE QUE L'ON PEUT ET NE PAS FAIRE EN PERIODE DE RESTRUCTURATION

« Les leaders sont les élèves du passé, les critiques du présent et les amoureux du futur. »

Aucuns compromis

Quand vous pensez avoir raison, ne laissez pas les autres vous influencer vers quelque chose à laquelle vous ne croyez pas!

Aucunes habitudes

Ne faites pas la même chose tous les jours. N'arrivez jamais au travail à la même heure, n'allez pas dans les ateliers aux mêmes heures. Chaque jour faites les choses de façon différente. Les gens apprendront vos habitudes et pourront prévoir vos moindres mouvements.

Aucun problème

Ne permettez pas aux autres de vous charger des problèmes à résoudre. Il n'y a rien de mal à ce qu'ils vous confient leurs problèmes,

mais c'est à eux de les résoudre. S'ils n'ont pas de solutions, alors leurs problèmes deviennent les vôtres.

Aucun rapprochement

Ne devenez pas proche avec les gens. En période de restructuration le moment n'est pas propice à nouer des contacts avec les gens. Certains vont essayer de se rapprocher de vous et seront de votre côté pour être protégés. Il n'y a pas de règles pendant ces périodes.

Aucune punition collective

Traitez les problèmes un par un. Ne punissez pas les bons éléments simplement parce que vous n'avez pas le courage de poursuivre ceux qui ne font pas leur travail.

Aucune promesse

Ne faites pas de promesses. Par exemple, ne dites pas aux gens « si tu fais ça, je ferais ceci » ou encore que vous ferez une exception pour lui. Récompensez selon les performances et non pas selon les promesses.

Aucun ami

Il n'y a pas de temps pour des amis pendant une restructuration. Les gens ont peur de perdre leur travail et voudront devenir vos amis. Vous aurez tout le temps d'avoir des amis quand le travail sera fini.

Vérifier vous-même

Ne laissez pas les choses latentes. Faites les vérifications vous-même.

Des petites notes

Faites vous des petites notes afin de ne pas oublier et de vous libérer l'esprit et utilisez les tout le temps.

Soyez bref

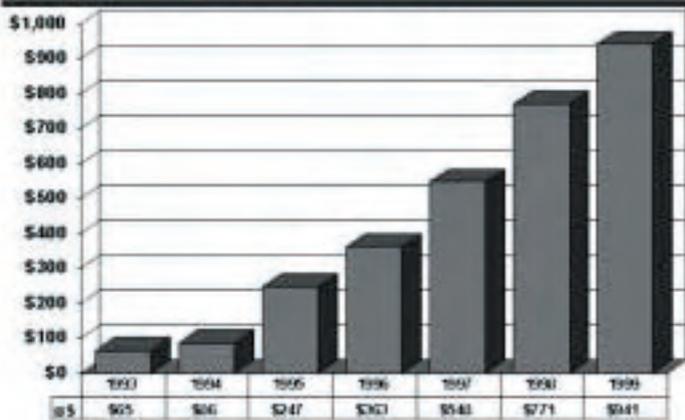
Les conversations et les instructions doivent être courtes et claires. Trop de conversations mènent à des confusions et des malentendus.

REFLECHISSEZ

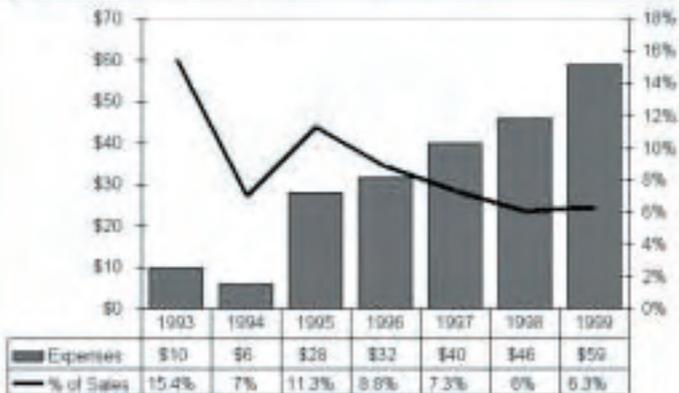
Chaque jour prenez un peu de temps pour réfléchir sur ce qui s'est passé et sur ce qui reste à faire de la journée. Peu de gens prennent le temps de s'arrêter et de réfléchir. Réfléchissez avant d'agir.

La prise de décisions n'est pas juste une analyse des faits. Dans ce procès il faut avoir du courage et là, l'expérience joue énormément. Peter Drucker a dit : « L'importance d'une décision ne dépend pas de l'argent engagé mais de la rapidité avec laquelle vous pouvez inverser cette décision si c'est une mauvaise décision. »

TEREX LIFTING SALES – WORLDWIDE

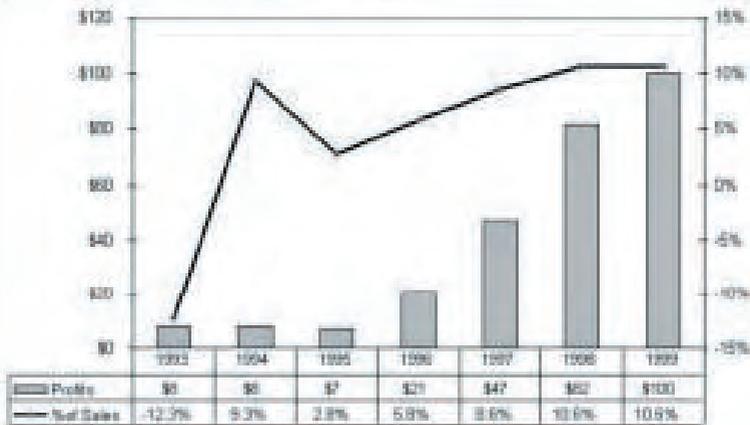


TEREX LIFTING OPERATING EXPENSES



INDUSTRY'S BEST

TEREX LIFTING OPERATING PROFIT



VII LES PRINCIPES DE BASE – LES HUIT « M »

Il existe huit principes fondamentaux qui sont le résultat de mon expérience dans les affaires et je m'en suis toujours servi avec beaucoup de succès. Je les appelle mes « huit M » qui sont : main d'œuvre, argent (*en anglais - money*), matériel, machines, marchés, motivation, morale et management.

Main d'œuvre

Un régime bien pensé de travail dur ne tue pas; Il me rend plus heureux et me fait vivre plus longtemps. Les gens font ou détruisent un business. Quand vient le moment de réduire le personnel, je maintiens une approche plus humaine. A travers des observations constantes sur les employés et les ouvriers, sur les rapports directs et indirects, sur la productivité, l'efficacité, les sous-traitants, les coûts par heure et sur les primes supplémentaires, vous allez découvrir « la balance idéale » et le nombre parfait des employés, ce qui vous aidera à un meilleur fonctionnement de la société.

Argent (money en anglais)

Que représente le business finalement ? La réponse, bien sûr, c'est l'argent ! La plupart des entreprises peuvent réduire leurs coûts de 30 à 50 % en faisant des choses simples : refuser l'augmentation des prix, réviser les commissions et les primes. Contrôlez les notes de frais, réduisez les factures de téléphone, le nombre des pièces des machines et optimisez les assurances. Il faut se souvenir (recettes + inventaire) – dépenses = capital actif.

Matériel

Que cela vous plaise ou non, la propreté est d'une importance capitale pour la qualité et l'efficacité. Peu de gens croient en cette citation «une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ». Le matériel c'est de l'argent. Vous procédez au juste à temps ou juste au cas où ? A combien se lève vos références ?

Machines

Les machines terminées doivent être vendues. Les machines de bureau sont là pour vous aider à faire la vente. Ne laissez pas les gens vous vendre des choses dont vous n'avez pas besoin.

Marchés

Essayez de nouvelles méthodes pour élargir les marchés. Evitez la distribution exclusive. Proposez des prix avantageux. Prenez le temps de comprendre les parts de marché et ce que cela veut dire. Consultez les statistiques, les observations et les moyens d'analyser la performance d'une société sur le marché. Après cela foncez et prenez une plus grande part du gâteau. Faites tout ce qu'il faut. A quoi ressemble votre carnet de commandes?

Motivation

Quel est le bilan? Le business c'est un monde d'insécurité. Il est un réseau de problèmes divers et de rapports complexes que nous devons gérer, tout en adaptant notre agenda quotidien et en contrôlant strictement nos opérations journalières. Le personnel doit vouloir travailler avec nous. L'absence de bureaucratie aide à l'amélioration constante de la motivation.

Moral

Là où il y a un risque, là où il est nécessaire d'agir ou de prendre immédiatement une décision, il faut provoquer les événements. Souvent le moral dépend des décisions claires prises qui répondent au changement dans l'environnement d'un business. Ceux qui croient en vous, feront le kilomètre de plus. Les autres resteront sur la touche.

Management

Rien n'aide au succès dans le business sinon le sens de l'urgence. Etre un leader cela signifie respirer, manger et dormir pendant que l'on crée nos propres délais « artificiels » avec de la place pour les erreurs. Si l'on mettait de côté l'élégance et la façon de faire, le business c'est comme un match de boxe. Pendant un duel les fans et les médias adorent les coups portés à la tête. Mais ce qui fait gagner le match c'est le travail constant, les coups portés à l'adversaire.

Certains coups seront bloqués, d'autres seront ratés complètement. Mais si vous visez la plus grosse cible et si vous y frappez sans arrêt, avec toutes vos forces, vous gagnerez. Tous les

matches ne seront peut-être pas des victoires par KO. Même si le match ne finit pas au deuxième round, éventuellement vous vaincrez quand même !

Un vrai business prospère dans un environnement global ne peut rester immobile devant des théories formelles, des réunions à n'en plus finir. Et pendant que vous essayez de rassembler des forces et d'adopter une nouvelle théorie, vos concurrents vous envoient un coup, là où ça fait mal. Pour réussir, il faut rester sur le tapis et continuer la lutte jour après jour

Quand on écrit un livre comme celui-ci, on est facilement tenté de se diriger dans un manuel de comment faire pour.... On les a tous lus : plans d'actions, tableaux et formules magiques, proposés par des si on peut dire « experts » ou consultants qui vous promettent des résultats immédiats et parfois dramatiques. Souvent le seul qui en profite, c'est l'auteur. Ce n'est pas mon but ici. Mes objectifs sont d'inspirer la réflexion et l'action. Pendant toute ma vie j'ai été non conformiste et je préfère vivre et diriger le business d'une façon simple. Ce n'est pas le style des manuels du type « Comment faire pour... ». Je risque de décevoir la concurrence, car ici je ne dévoile aucuns secrets; mais il faut du cran pour faire ce que je devais faire et aller de l'avant.

Il y a trois sortes de gens dans le monde: ceux qui n'ont aucune idée de ce qui se passe, ceux qui regardent les choses se passer et ceux qui font bouger les choses : ceux-là on les appelle leaders ou vainqueurs.

Ceux qui n'ont aucune idée de ce qui se passe veulent simplement ramasser leur chèque à la fin du mois. Ils dérivent sans fin d'un poste à l'autre, de tâche en tâche sans but, sans enthousiasme, sans défi et n'apportant aucune ou peu de contribution.

Les gens qui simplement observent, transforment la plainte en un sport national. Ils voyagent à travers la vie, laissant les autres porter la plupart des charges. Quand ils ne trouvent personne qui réponde à leurs attentes, ils pleurent, font du tapage, se plaignent et généralement se nuisent à eux-mêmes. Leurs excuses étant « C'est le marché », « C'est l'économie », « C'est le produit », etc. Rarement ils entreprennent quelque action que ce soit. Le résultat final, c'est que ces « chercheurs d'excuses » détruisent le moral.

Les vainqueurs aspirent aux résultats. Les leaders se mettent en tête et prennent les rênes. Souvent ils ne sont pas aimés et certains les croient arrogants, hyperactifs ou manipulateurs, mais en réalité ils font

leur travail. Le succès dans le business est le résultat d'actions avisées et réfléchies. Il n'est pas le produit d'un génie, même si c'est utile de savoir ce que l'on fait ; il n'est pas dû non plus à la passion, malgré qu'il soit important de croire fort en quelque chose, le succès n'est pas dû non plus, aux réorganisations continues du business. Le succès vient à ceux qui ont leurs manches retroussées jusqu'aux coudes et qui ont la tête au travail. Les gens qui prennent leur vie en main et se battent sont parfois difficiles à supporter, mais ils font bouger les choses. Chaque action le rapproche de son but, quel qu'il soit.

Les perdants comptent les dégâts. Il est possible qu'ils se réveillent un matin et se rendent compte des opportunités manquées, mais de telles révélations sont rares. Les perdants font normalement partie du groupe « le succès est un voyage ». Le succès n'a rien à voir avec ça. Le succès est lié à la capacité de contrôler les événements de la vie.

Les perdants passent trop de temps à essayer de minimiser les problèmes et d'éviter la douleur, plutôt que de se redresser, d'accepter le défi et les coups pris à la figure. C'est tout à fait normal de gagner. On peut avoir les plus merveilleuses intentions du monde, utiliser les meilleurs systèmes, suivre les conseils d'experts, contrôler notre temps jusqu'à la dernière seconde et notre argent jusqu'au dernier centime, mais si on n'a pas de résultats, rien de ce qui a été cité auparavant n'a de sens.

Laissez-moi vous le dire encore une fois, un peu plus fort : IL N'Y A QUE LES RESULTATS QUI COMPTENT.

Les gagnants pensent durement et pensent souvent. Il existe beaucoup de gens paresseux non seulement par rapport au travail mais aussi par rapport à la façon dont ils utilisent leur cerveau. Ils laissent leur esprit vagabonder, laissant n'importe quelles pensées ou émotions fusionner dans leur tête et interrompre ce qu'ils faisaient. Je m'accorde des moments pour ne faire que penser, et je vous garantis, que fait correctement, c'est le travail le plus dur qu'il soit. Il y a tellement de gens qui à la fin de la journée ne peuvent aller se coucher, principalement parce qu'ils n'ont pas travaillé suffisamment dur. Soyons honnêtes : La plupart d'entre nous passons le plus clair du temps derrière un bureau ou exécutons quelque chose assis sur une chaise. Si c'est vrai, on ne se fatigue certainement pas à la tâche- nous ne travaillons pas aussi

durement qu'un maçon qui porte ses briques en haut de l'échelle. Pour produire ce même niveau d'effort, nous devons penser tout le temps, tout le temps.

Les perdants laissent les autres penser à leur place. Cela me déconcerte de voir qu'autant de sociétés acceptent des procédures à l'aveuglette, des pratiques et des idées enseignées par des universitaires et des consultants onéreux. Pourquoi faudrait-il croire un professeur qui n'est jamais sorti de sa classe, ou faire confiance à une personne dont le seul succès est la vente de livres exorbitants sur le business ? Qu'est-ce qu'ils en savent ? La réponse est : absolument rien. Les consultants prennent notre portefeuille, y comptent l'argent, en prennent la moitié et après nous informent que l'on n'en a pas assez.

Je suis la preuve vivante qu'un business rentable peut être dirigé avec une simplicité étonnante, sans toutes ces procédures, ces règles et théorie qui vous lient les mains et donnent l'excuse aux dirigeants de ne rien faire. Mais j'ai aussi l'expérience pour l'expliquer. Faites vos devoirs et réfléchissez, si vous avez besoin d'un consultant, trouvez une personne qui a eu du succès dans le monde réel et qui sera être honnête avec vous (Payez avant de recevoir le conseil !) Cela peut ne pas nous plaire mais c'est l'unique façon de vaincre nos peurs.

Les vainqueurs prennent des leçons du passé mais vont toujours de l'avant. Un des moments les plus importants de ma vie fut celui passé dans le camp des réfugiés en Grèce. Un collègue prisonnier parlait très bien l'anglais pour des raisons incompréhensibles pour nous tous. Nous savions juste que cet homme à la quarantaine était dans le camp pour la deuxième fois. Après que l'on m'ait donné une machine à coudre et que j'ai commencé à réparer et recoudre des vêtements recueillis pendant le mois, par l'armée du salut, il est venu un jour dans « mon atelier » et a commencé à discuter avec moi, comme avec un ami. Il m'a raconté comment, il y a 15 ans il avait quitté la Bulgarie communiste et avait émigré en Nouvelle Zélande où il s'était marié. Des années plus tard, sa femme est partie avec son meilleur ami. Il est alors devenu dépressif et a décidé de rentrer dans sa patrie. Grosse erreur ! Six ans plus tard, risquant sa vie, il s'est évadé une fois encore. Il ne savait pas où aller, mais cela lui était bien égal. Malgré les difficultés provoquées par le communisme et la destruction de sa famille, il était déterminé à ne pas se préoccuper du passé ou à l'utiliser comme excuse. C'est une attitude que tout le monde devrait avoir. Ne pas regarder en arrière – regarder en avant et être positif.

Les perdants cherchent des excuses. Ils blâment leurs parents, leurs épouses ou époux, le manque de possibilités favorables, la faute à pas de chance et des milliers d'autres excuses. Personne ne leur a dit que c'était ça la vie. Personne ne leur a dit qu'ils sont eux-mêmes responsables de leurs propres succès. Ils sont toujours dans le piège de leur négativité permanente.

Dans l'académie militaire des Etats-Unis, ils disposent d'une excellente méthode pour approcher les pleurnicheurs. Pendant sa première année, le cadet ne peut donner que quatre réponses: « Oui », « Non », « Je ne comprend pas » et « pas d'excuse ». Pour certains cela peut paraître sévère mais c'est une parfaite manière d'agir et cela aiderait beaucoup de sociétés, si elles l'acceptaient. Si nous prenons une certaine responsabilité ou, si nous voyons que quelque chose doit être changé, il faut le changer.

A mon arrivée dans le camp des réfugiés, je fus surpris de voir qu'il y avait des centaines d'émigrés d'autres pays communistes, même d'aussi loin que Cuba. Ils avaient quitté leur pays, en se cachant dans un bateau. J'étais le membre le plus jeune du groupe et je ne pouvais m'empêcher de constater le reflet négatif de la plupart des gens. Nous venions juste d'échapper au communisme, destinés à une vie meilleure et presque tout le monde se plaignait de la nourriture!

De nos jours certaines sociétés perdent énormément de temps à la recherche d'excuses. Une des méthodes les plus répandues pour pleurnicher dans l'Amérique corporative est la « réorganisation ». Une partie des plus grands groupes du pays se réorganisent plusieurs fois par an. Parfois à cause des faibles résultats, mais souvent c'est parce que cela leur donne une excuse pour leur manque de profitabilité. Je crois en la réorganisation, mais je la fais une seule fois en prenant en compte qui fera le travail, et non pas pour satisfaire les tendances populaires. Je pourrais aller dans n'importe quelle de ces sociétés et couper les frais fixes de 50 % aussi bien qu'améliorer la production, sa qualité et doubler les profits en neuf mois. Voilà ce que je sais faire le mieux : je me débrouille parfaitement dans les moments difficiles. Je n'en ai pas honte, et pour vous dire la vérité, j'aime ça. Il y a des médecins et des chirurgiens. J'ai grandi pour être un bon chirurgien comparé à ceux qui s'appellent des « spécialistes de reconstruction ».

La raison la plus évidente pour laquelle je ne conseille pas des manuels du type « Comment faire... » Est que chacun a sa façon de faire. Vous et moi pouvons être d'accord sur le fait que le travail dur est

essentiel, que personne ne doit se considérer comme indispensable et que l'honnêteté est primordiale, mais nos situations différentes et la façon d'appliquer ces idées, vont varier tellement que les conseils spécifiques que je peux suggérer seront dénués de sens.

LA FILOSOPHIE DES 8 « M »

- MAIN D'OEUVRE
- MONNEY (ARGENT)
- MATERIEL
- MACHINES
- MARCHES
- MOTIVATION
- MORAL
- MANAGEMENT

Les vainqueurs courent pour les résultats.

Les perdants comptent les dégâts.

Les pleurnicheurs recherchent des excuses.

LE SUCCES DANS LE BUSINESS EST LE RESULTAT D' ACTIONS
CIBLEES

La check List des directeurs généraux

Recherchez des moyens d'augmenter la productivité.

Comment résoudre les 10 problèmes majeurs de la qualité.

Faites un plan de réduction de l'inventaire sur les 50 références les plus chères.

Allez dans le magasin et améliorez la qualité, l'emballage et le transport d'un lot.

Trouvez des moyens pour améliorer la manutention.

Achetez des sous assemblages pour réduire les coûts et le nombre de fournisseurs.

Est-ce que les machines outils sont utilisées ?

Contrôlez le produit fini.

Excès de matériel et de consommables ? Appeler et demander des réductions de coûts.

Les factures mises en attentes pour cause de qualité ?

Visiter les sanitaires. Sont-ils propres ?

Suivre la sécurité et les conditions de travail.

Outils à air comprimé – entendre si ils sont utilisés.

Faire attention à la méthode de changement de peinture.

Suivre l'état des prototypes.

Allez dans la cour, allez partout !

Vérifiez une ou deux choses des dernières recherches de vos employés.

Réfléchissez et faites des changements – faites descendre les gens des bureaux dans les ateliers.

VIII PRENDRE EN CHARGE ET DIRIGER

Le vrai management change. Il conduit vers l'excellence. Faire plaisir aux clients avec des produits *simples, disponibles et rentables* ! Gagner la loyauté des employés. J'énumère ensemble toutes ces caractéristiques les plus importantes et j'y ajoute – faire plus de profit pour la société et plus de revenu pour vous-même.

Etre dirigeant signifie mettre de côté les philosophies de management de mode et non prouvées et de résister à poursuivre l'argent facile. Etre un meneur exige un travail dur et une réflexion sur soi-même. Les mots de Ralph Waldo Emerson sonnent encore vrai : « ...l'envie est ignorance ; l'imitation est suicide ; qu'aucun grain de maïs ne peut venir à nous, que par nos propres mains. »

D'une part, il existe des systèmes qui nous encouragent à nous donner dans un petit groupe de projets et ensuite de labourer incessamment et stupidement, creusant dans le sable en essayant de les atteindre. N'interprétez pas cela mal : je crois fortement aux objectifs clairs et dans le travail dur. Mais il y a une différence entre l'action ciblée et se taper la tête contre le mur. Il faut avoir une raison pour prendre une décision et en même temps avoir un objectif pour la décision prise. Si vous êtes aveuglé par ce à quoi vous espérer, que se passera-t-il si devant vous, apparaissent des portes cachées vous proposant de nouvelles possibilités ? Allez-vous renoncer à franchir la porte parce que ce n'est pas inscrit dans votre projet ?

D'autre part, il existe des méthodes qui nous conseillent de suivre le sens du vent et de compter sur le destin pour nous apporter ce dont nous avons besoin et exactement quand nous en avons besoin. Le succès est considéré comme un voyage et il faut y prendre du plaisir. Oui, il y a quelque chose de mystique dans les événements qui se font d'eux-mêmes. Mais si vous marchez dans la vie sans objectif et sans conscience, ces dons de la providence seront plutôt d'une nécessité désespérante et non pas une récompense pour des résultats obtenus difficilement.

Comme toujours, la vérité est quelque part au milieu. Un vieux proverbe dit : « Accepte la vie telle qu'elle est, mais essaie également de la rendre telle que tu voudrais qu'elle soit ! » Si vous attendez que la logique froide résolve chaque problème, alors vous êtes tellement superstitieux que c'est comme si vous tendiez une main affamée avec

l'espoir qu'une pomme tombera. Pour les mêmes raisons, seuls les idiots espèrent le succès sans se mouiller.

STYLE DE MANAGEMENT

Beaucoup à été dit sur les « styles » de management – cette façon spécifique que chacun possède à gérer les gens et les événements, afin d'obtenir un certain résultat. Les auteurs de manuels sur le business ont mis des étiquettes sur des dizaines et même des centaines de styles, mais je crois qu'il y en a fait trois types: bureaucratique, avisé et actif.

Le dirigeant bureaucratique semble plus préoccupé à satisfaire tout le monde au profit du succès, en faisant un compromis afin d'équilibrer entre la résistance humaine naturelle contre le progrès et la prise de risques. Là, un consensus de groupe statue souvent au détriment des objectifs. Les faits deviennent perspectifs, les perspectives deviennent « juste l'opinion d'une personne », et les opinions passent en points dans l'ordre du jour qui n'ira pas plus loin que la salle de réunion. Si vous êtes centré sur l'idée qu'il faut rendre heureux tout le monde, ce style diffuse souvent les efforts et atténue l'impact de chaque action, tout en diminuant le progrès.

Par contre le dirigeant avisé, semble exprimer une « vie qui est un tout indivisible », quelque chose du type « la famille c'est la communauté ». Il propose un grand nombre de valeurs essentielles sur la base desquelles sont prises les décisions. Les objectifs les plus élevés sont attentivement définis afin d'être sûr que même les actions les plus décisives ont de l'importance et apportent satisfaction au travail, sans trop appuyer sur les résultats. Ce style de management contient une hiérarchie d'idées, commençant par un relevé de mission qui assure tout un ensemble de raisons et permet tous les aspects du lieu de travail. Le plus difficile dans une telle situation est de maintenir l'intégralité, c'est-à-dire maintenir les actions, avec leurs valeurs. Malheureusement, le dirigeant éclairé crée une incompatibilité interne entre les objectifs basés sur les valeurs et l'intérêt personnel. Par exemple, il n'est pas possible d'aider la société en renonçant à sa maison et en laissant sa famille dans la rue. Quelque soient nos valeurs, il faut que nous nous développons dans toutes dimensions et toute approche qui ne prend pas cela en compte, devient irréaliste.

Le dirigeant actif appartient au troisième style de business management, qui est basé sur la confirmation « agir est mieux que réagir ». Les gens de ce groupe ont des objectifs clairs, spécifiques et réels, liés à des faits à long terme ou à court terme mais tout en respectant les changements évidents. Ils renoncent aux abstractions heureuses ou à des objectifs dits « utiles pour toute l'humanité » même si c'est la société qui profitera des résultats. Les leaders de ce type sont intérieurement très motivés et prêts à assumer une responsabilité personnelle sur l'issue des événements. En cas de nécessité ils sacrifieront les prix médiocres et seront les initiateurs de changements fondamentaux afin d'atteindre leurs objectifs. Leurs décisions sont basées sur des faits qui peuvent être vérifiés, des stratégies élaborées par des standards élevés, par simple raisonnement et les gens sont motivés par un ensemble de pression et d'inspiration, issu d'une évaluation honnête des conditions et du potentiel. Ce style montre que l'entreprise doit gagner, pour pouvoir rester dans le business et que l'homme a besoin de se développer pour être heureux.

FOCALISATION SUR LES RESULTATS

Malheureusement, aucun des styles cités ci-dessus n'inclut d'une façon adéquate, l'approche parfois intuitive mais toujours consciemment choisie, d'un dirigeant qui veut garantir un développement réussi et satisfaisant ou, d'une société qui veut assurer sa part du marché. La méthode d'une vie réussie, c'est comme un long voyage à travers les forêts, avec une boussole à la main. L'homme sait que le Nord est par là, mais trouver le bon chemin et la juste direction dépend de ses capacités, mais aussi du milieu qui change tout le temps et des possibilités qui surgissent sur la route. Un dirigeant actif prendrait la ligne directe vers les objectifs préalablement définis, tout en coupant les arbres et en nettoyant la route. Cela peut être la façon la plus efficace pour y parvenir, mais elle n'est pas toujours la plus effective. De plus, avec une telle approche, on détruit des actifs précieux, sans oublier que, pendant que vous étiez occupé à nettoyer la route, les autres prenaient une autre direction.

Le dirigeant bureaucratique n'entreprendra aucune action sans s'assurer d'avance l'appui de toute l'équipe, et par conséquent le progrès dépendra directement de la compétence et de la solidarité des objectifs communs. Dans des équipes soudées, le progrès rapide n'est

pas impossible mais les gens probablement traîneront dans les forêts, entendant le cri des loups, ils se précipiteront pour fuir et rechercher une clairière illuminée par la lune. Qui sait où ils vont finir !?

Finalement, le dirigeant éclairé va inciter tout le monde à apprécier la forêt qu'ils traversent et peut-être trouveront-ils une façon pour faire du profit, tout en aidant les autres voyageurs, sans jamais essayer de sortir de la forêt.

Chacune de ces méthodes a ses valeurs mais aucune n'est liée à l'objectif principal – sortir de la forêt juste au bon moment et au bon endroit (qui probablement ne sera pas le même que celui choisi au début), tout en évitant les obstacles inévitables et en profitant des avantages naturels du milieu en ayant évolué au maximum dans le processus. En bref, créer une synergie douce et imprévisible vers le changement tout en l'adaptant, en redressant et acceptant en allant le plus près possible de la direction choisie. Tracez votre course vers de nouveaux horizons et profitez des plaisirs au cours du voyage. Soyez toujours prêts à changer de direction et à reconnaître les opportunités même s'il faut dévier votre route de 10 degrés.

AMELIORER LE MANAGEMENT INDIVIDUEL

Notre business nous reflète : nous agissons d'après des images créées par les médias ; nous poursuivons des rêves qui se contredisent et nous restons déçus et frustrés des tournures de la vie. Dans une seule journée on est parfois obligé de d'endosse 20 à 30 rôles, tout en essayant de se montrer sous sa meilleure image (et probablement dans l'espoir de sortir un profit maximal de chaque situation) ; on abandonne des valeurs au profit d'autres. Le résultat est que, nous nous sentons déprimés, confus et toujours en décalage avec la réalité. Souvent nous avons de trop longues listes d'objectifs et de tâches à faire ; si nous prenons une minute pour les choses les plus importantes, 12 heures par jour seront nécessaires. Le sentiment constant que nous avons loupé quelque chose amplifie encore plus notre déception et les désagréments imminents.

Dans le monde du business ainsi que dans la vie, le succès et la faillite dépendent souvent de la mise en priorité et de la juste distribution du temps. Si nous pouvons bien répartir le temps, nous aurons des résultats logiques, positifs et stimulants pour le développement du business. Cela signifie s'abstenir de créer de longues listes de courses

pour 5, 10 ou, 20 ans. Certains passent trop de temps à l'élaboration de leur liste avec les objectifs et finalement n'ont pas de temps pour profiter des opportunités. Si vous ne connaissez pas vos 7-8 premiers objectifs et s'ils ne vous préoccupent pas tout au long de la journée, alors ne me demandez pas de vous embaucher.

Tout revient à aimer ce que l'on fait. Si vous faites quelque chose juste pour l'argent, vous ne serez jamais bon. Le mieux c'est de faire ce que l'on aime vraiment et de trouver comment cette activité peut être profitable. Après cela, vous trouvez le moyen de devenir riche en travaillant dur. Combien de gens chaque jour, passent leur temps à planifier et à écrire leurs objectifs et leurs performances ? Si vous avez tout le temps besoin d'une feuille de papier qui vous rappelle ce qui est important à faire, évidemment vous n'aimez pas votre travail. Alors il est temps de faire autre chose.

Les leaders comprennent qu'il n'y a pas de substitution au travail dur. C'est comme ça et ce sera toujours comme ça. Je suis convaincu que si vous souhaitez quelque chose suffisamment fort, vous l'obtiendrez malgré les obstacles ou les conditions préalables du poste.

Pendant les premières années de ma carrière de dirigeant, je me suis inscrit dans un collège en pensant que le diplôme m'aiderait à franchir une certaine étape dans ma vie. Je pensais que dès lors où une personne voulait quelque chose très fort, elle était prête à tout faire pour l'atteindre. Alors j'ai commencé et un jour quelqu'un m'a dit que c'était absolument obligatoire, sinon sans ce diplôme je serais incapable d'obtenir une autre promotion. Ne me dites jamais que c'est impossible, car je ferais tout ce qui est en mon pouvoir pour vous prouver le contraire. J'ai abandonné le collège et je n'y suis jamais retourné.

L'école peut nous apprendre beaucoup de choses, mais LA chose qu'ils ne peuvent nous apprendre c'est comment réussir. Et aujourd'hui, à chaque fois que je reçois une promotion, j'écris un bref message à cette personne « J'ai à nouveau réussi ». Pendant toutes ces années je lui ai envoyé beaucoup de messages comme celui-ci.

IX ILS PEUVENT ACCEPTER LA VERITE

Dans les livres de management que j'ai lus, tous soulignent l'importance de la communication, externe avec les clients, interne pour l'organisation et avec les employés. Les contacts fréquents et honnêtes rendent les clients contents et inspirent les employés à y contribuer. Pourquoi alors beaucoup de dirigeants ont du mal avec cette conception quand ils ne font pas part d'informations importantes, font des discours incompréhensibles ou font publier dans la presse des messages pour lesquels les clients et les employés se demandent : « Mais qu'est-ce que cela signifie? »

Que l'on ne se trompe pas : cacher les choses ou voiler les yeux de quelqu'un ne marche pas du tout, et même si cela arrive, c'est juste une question de temps pour que la vérité apparaisse. Quand je communique avec les autres, je suis honnête, explicite, clair et rapide, j'essaye de faire l'impossible. Cela exige une réflexion préalable du scénario. Le matin sous la douche je me rappelle ce que je dois faire pendant la journée et je m'y prépare. Quand les événements arrivent, je peux communiquer d'une façon précise et immédiate, ce qui renforce mes paroles. Il en est de même pour la communication avec les clients, les fournisseurs, les partenaires, les concurrents, les employés, les chefs ou la presse.

La communication dans les deux sens avec le client, ne se fait pas une fois tous les trois mois, ni chaque semaine, ni quelques jours après la mise en place d'un nouveau produit. Elle se fait chaque jour. La question concernant la satisfaction des clients est ma priorité numéro 1, ce qui fait de la communication un instinct naturel. Où est ma force de vente ? Qu'est-ce qu'ils vendent ? Combien ils vendent ? Comment et où je réponds aux exigences du marché ? Est-ce que je sais de quoi ont besoin les clients ? Combien ils veulent dépenser et quelles sont les conditions économiques derrière ces décisions ? Je peux continuer cette liste de questions pour pendant encore 30 pages, mais vous avez saisi déjà l'idée. Chaque jour il y a toujours quelque chose de nouveau à apprendre sur le marché, chez les clients et dans les chaînes de distribution que nous utilisons.

L'adjectif « disponible » de la formule « Simple, Disponible et Rentable » ne se réfère pas uniquement au produit mais à vous-même. Les dirigeants et les managers doivent être capables de prendre tous

les appels des clients, et je veux dire TOUS les appels. Tout ce qui vous éloigne du consommateur, tel que les réunions, les présentations ou autres, doit être réduit au minimum. Rien, absolument rien n'est plus important que la satisfaction du client. Quand j'appelle un client, j'essaie toujours d'agir le plus vite possible. Même si je n'ai pas beaucoup d'informations, je l'appelle pour lui montrer que « je travaille sur son projet » que je suis préoccupé par son problème et que je prends directement la responsabilité pour le résoudre. Laisser un client sans réponse à sa demande pendant plusieurs jours en se cachant sous le tapis est une grave erreur, car il peut très bien décider de travailler avec quelqu'un d'autre. Le client paye pour un produit et attend une réponse, je garde en tête qu'il y a toujours une réponse à la question, il faut la trouver et en faire le suivi. Nous devons toujours être disponibles. Parfois j'appelle anonymement et demande à me parler.

Ce ne sont pas seulement les managers et les commerciaux qui doivent rester en contact avec le client. Les assistants et les réceptionnistes jouent un rôle aussi important. Quand ils répondent au téléphone ou accueillent les invités, ils influencent le client sur leur première impression vis-à-vis de la société. Souvent les réceptionnistes qui font bien leur travail sont les gens les plus productifs de toute l'entreprise. Ils répondent au téléphone avec courtoisie, respect et rapidité, parfois prennent sur eux le mécontentement des clients et atténuent la conversation jusqu'à ce qu'ils décident à qui transférer l'appel. Je choisis attentivement ces gens, je les forme et je les paye bien – bien plus que ce que les autres sociétés penseraient leur proposer. Je leur confie des responsabilités supplémentaires pour qu'ils puissent développer leurs compétences et sortir de la monotonie que confère une simple tâche. Ne sous-estimez pas leur importance.

Permettez-moi de vous proposer une autre chose sur la communication avec les clients : Je m'abstiens de tomber dans le piège des boîtes vocales. L'intérêt du téléphone est qu'il vous met en contact immédiat. En appelant quelqu'un cela sous-entend que vous voulez lui parler de suite, sinon vous lui enverrez une lettre ou un colis. Actuellement avec la boîte vocale certains hommes d'affaires la considèrent juste comme une autre boîte postale, là où le client doit laisser un message sans savoir s'il aura un jour une réponse. Est-ce que la personne que vous recherchez est vraiment absente ou tout simplement vous ignore-t-elle ? Vous laissez un message sur la boîte vocale de quelqu'un, qui vous rappelle et tombe sur votre messagerie,

vous rappelez de nouveau sur sa messagerie. Vous parlez d'une exaspération. Croyez-vous que cela aide la communication?

Il en est de même pour des systèmes du type « appuyez sur la touche * I... ». Il n'y a rien de plus énervant que d'attraper un interlocuteur après avoir passé par cinq transferts différents, avec l'espoir de trouver par hasard quelqu'un, juste pour qu'il vous demande de laisser un message car la personne que vous recherchez n'est pas disponible ! Ou pire encore, on vous met en attente pendant 20 minutes jusqu'à ce qu'un « représentant se libère ». Cela est le pire des services clients. Les gens raisonnables trouveront à faire leur business ailleurs. Je ne permettrai jamais ce genre de service dans aucune des sociétés que je dirige.

J'utilise la boîte vocale comme l'ancien système des répondants. Si je suis dans mon bureau, je prends l'appel. C'est tout simple. Si les clients doivent laisser un message, ils savent que je les rappellerai le plus vite possible. Ils savent aussi que je suis plus qu'heureux de répondre à leurs appels, même après les heures de travail. Je suis fier d'être un des dirigeants les plus accessibles dans notre métier.

Quand je suis au téléphone, mon objectif est de maintenir la conversation claire et concise, en un mot d'être efficace. Si un sujet en particulier doit être abordé, réfléchissez-y avant afin ne pas perdre de temps. Cette approche pourrait être brusque mais les discussions de business doivent être courtes et concrètes pour que les deux parties puissent retourner à leurs occupations. Gardez les conversations informelles pour le restaurant ou le terrain de golf.

COMMUNICATION DANS L'ORGANISATION

Si nous voulons que les employés soient prêts à entrer dans la bataille pour nous, à comprendre et à accepter notre stratégie et le plus important, s'ils apportent des résultats, nous devons leur présenter la situation telle qu'elle est. Ils peuvent supporter la vérité. Dans la plupart des cas, ils veulent la vérité.

Une motivation est impossible si les objectifs clairs ne sont pas communiqués jusqu'au plus faible niveau de l'organisation. Une grande partie des entreprises ont peur de cette approche. Leurs dirigeants sont préoccupés du fait que si les employés apprennent que le produit ne se vend pas bien ou qu'un client clé est parti, ils pourraient démissionner et aller ailleurs. Partager une bonne nouvelle, telle que recevoir une

grosse commande, n'est pas accepté positivement non plus, parce que les employés pourraient demander une augmentation de salaire. Il est fréquemment admis qu'il vaut mieux laissé le staff dans l'ignorance pour mieux le contrôler, quand en fait, dans la plupart des cas, les employés arrivent à connaître la vérité par leurs propres moyens.

En temps de prospérité ou de désespoir ou, d'une autre situation intermédiaire, l'unique option c'est la communication honnête. Même en essayant d'amoindrir une situation difficile, les employés découvriront la vérité et n'auront plus confiance en vous ; vous risquez de perdre leur respect. La crédibilité est endommagée, même détruite. Je me débrouille mieux quand je transmets dans l'urgence tout en exprimant mes préoccupations, à l'égard d'un certain problème. Si les choses vont bien, un remerciement sincère et une poignée de mains ferme sont tout ce qu'il faut – les gens le comprennent si vous êtes sincère. Ils méritent la vérité indépendamment des nouvelles, qu'elles soient bonnes ou mauvaises.

Probablement, certains de ceux qui ont travaillé pour moi croient que je suis maniaque quand il s'agit de communication. Je fais des communiqués dans la société pour les factures d'informatiques, notes de frais, téléphone, même les impôts sur la propriété jusqu'aux frais journaliers. Je souligne régulièrement les thèmes du travail dur, de l'organisation (une place pour chaque chose et chaque chose à sa place) et l'engagement à la perfection. Ici encore, mon approche est sans compromis, mais elle est honnête et concrète. Il n'y a pas de place pour de fausses interprétations. Voilà deux exemples de mes messages:

A L'ATTENTION DE TOUS LES EMPLOYES : Tout est possible avec de la pratique. Réussissent ceux qui surmontent la tentation de ne pas travailler dur. Ils travaillent sans se plaindre. Ils obtiennent des résultats. L'excellence est le produit d'un travail dur, pas celui des excuses.

A L'ATTENTION DE TOUS LES EMPLOYES : Le mois de Juillet fut catastrophique ! C'est maintenant du passé et nous ne pouvons rien y faire. CERTAINS d'entre vous doivent travailler plus, afin que le mois d'août soit le début de NOTRE redressement. La réunion de la direction de Terex aura lieu ici le 19 et le 20 Août. Nous avons besoin que l'endroit soit présentable. Je compte sur vous ! (Les objectifs du mois d'août ont alors été suivis).

Bien sûr, le message lui-même ne motive pas et ne remonte pas le moral. Bien au contraire, il démotive car, sans avoir le contact direct qui pourrait le renforcer, ce message restera faux et prétentieux. Voilà pourquoi il est très important de diriger en allant partout dans l'entreprise. Les employés de tous les niveaux de l'organisation et surtout ceux des niveaux inférieurs (n'oubliez pas que j'étais l'un d'entre eux) veulent entendre et voir et pas seulement lire, ce que fait leur patron. Un dirigeant qui est visible, sincère et qui discute spontanément avec ses employés, aura plus de succès qu'un dirigeant qui est enfermé dans son bureau. Cela provoque non seulement la loyauté des employés, mais me permet de leur dire des choses intéressantes que leurs responsables n'ont pas osé partager avec eux. Quand je fais un tour dans l'usine, je suis disponible, je transmets mes messages et je dis la vérité. Les mensonges et la fausse présentation des faits se retourneront un jour contre vous.

Je dis ouvertement la vérité aussi bien à mes subordonnés qu'à mes chefs. J'essaie de dire à mon patron ce qu'il doit savoir, en particulier les choses qui l'aideront à prendre de meilleures décisions. Nous avons tous un patron. J'ai toujours voulu être le Pape parce que son chef est le plus loin ! L'approche que j'utilise avec mes employés et les clients est la même. On discute quand nous avons besoin de discuter des questions concrètes. Trop de gens restent dans leurs bureaux, en attendant un appel important du patron, au lieu de visiter un client ou, de faire face à un problème surgi dans l'usine. Laissez le patron vous trouver. Si votre chef veut savoir tout et à chaque minute, il est temps d'en changer. Et au contraire, si un subordonné vous appelle sans cesse, faites attention ! Il veut probablement établir de bonnes relations avant de vous jeter la bombe, notamment que les résultats ne sont pas atteints. Restez concentré sur les objectifs et tenez-moi au courant des progrès – pas de nouvelles, bonnes nouvelles – mais ne m'appellez pas avec des prévisions changées, simplement parce qu'hier était un mauvais jour ou parce que vous voulez vous assurer que je vous estime toujours.

La communication peut devenir incontrôlable. La plupart des réunions par exemple sont une perte de temps. Le problème commun des réunions est qu'elles sont trop nombreuses sur les agendas, avec trop peu de temps pour des discussions importantes. Si vous devez faire une réunion, focalisez-la sur un sujet bien précis.

J'essaie de communiquer avec un but. Cela n'a pas d'importance si je parle à une réunion du siège, si je m'entretiens face à face avec un client ou si j'écris un mémo aux employés. Je veille à ce que mon message soit clair, précis et réfléchi. N'oubliez pas que je veux inspirer la confiance et dans la plupart des cas provoquer des actions immédiates. Croyez moi, j'y suis passé par là plus de mille fois. Si vous voulez changer un comportement perdant, si vous voulez inverser les chances d'une société à l'agonie, vous devez communiquer vos attentes assez tôt et très souvent. Vous n'arriverez à aucun résultat avec une langue de bois, des demi-vérités ou de l'ambiguïté. Certains de vos employés ne seront pas satisfaits de ce que vous avez à leur dire - il est possible que certains démissionnent- mais ceux qui resteront et l'organisation en totalité, s'en porteront beaucoup mieux à long terme.

X

MON GROUPE DE SUPPORT

Retournant à Chicago dans son appartement-bureau au 47ème étage regardant par la fenêtre la célèbre avenue de Chicago « The Magnificent Mile », le réfugié se concentre sur son voyage.

Trente quatre ans plus tard, il se trouve juste à quelques rues de son premier emploi dans l'industrie, mais comme les choses ont bien changés – comme il le dit, il prend maintenant un taxi au lieu du bus..., peut se permettre des moufles plus chères..., apprécie un certain mode de vie à des années lumière des journées modestes et solitaires lors de son entrée dans le monde du business. Buvant d'une tasse où on peut lire : « PAS DE PLEURNICHEMENTS », il réfléchit.

J'ai beaucoup appris et découvert que la vie est le meilleur des professeurs. Ma vie a changé et en grande partie pour le meilleur. J'ai accompli beaucoup de choses mais le mérite en revient aux gens qui m'entourent et qui ont eu une influence positive sur ma vie et sur la façon dont je la vis.

On dit qu'une maison pleine d'amour est le fondement de votre vie. Véronique a assuré ce fondement, respectant mon travail ainsi que mes amis.

Je dis aux gens que je suis l'époux de Véro plutôt qu'elle est mon épouse. Les gens diront que je suis l'homme avec une jeune épouse française. Oui, c'est vrai mais elle est beaucoup plus que ça. Pour moi, elle est la partie la plus importante dans ma vie personnelle, ma vie d'affaires, ainsi que dans les changements que j'entreprends. On dit aussi qu'un homme sans une bonne épouse, ne peut être heureux et avoir du succès. J'ai trouvé la partenaire dont j'avais besoin.

Je sais par expérience que les femmes vers la quarantaine essaient de se trouver. Je continue à penser que si cela arrive à Véro, si cela doit arriver, j'ai encore quelques années devant moi. J'espère sincèrement que la formule « rien n'est éternel » ne s'appliquera pas ici.

Véronique Filipov

Il m'est difficile de parler de mon mari en quelques mots et d'être objective mais je vais essayer. Quand il m'a demandé de dire quelque chose à propos de lui, je pense qu'il a oublié que j'étais française et comme il aime à dire souvent, quand tu demandes l'heure à un français il t'explique comment faire la montre. Donc, je reste fidèle à mes origines françaises.

J'ai rencontré Fil en 1987 en France. Même avant de connaître son nom, j'ai fait l'expérience de sa passion à prendre des risques. « Ne tombes pas amoureuse de moi » - m'a t-il dit, avec un sourire malicieux. Heureusement pour nous deux, je n'ai pas écouté son conseil non convaincant, même si j'avais dix-huit ans de moins que lui.

A partir du jour où on s'est rencontré notre vie a été une aventure. Nous avons partagés des moments exaltants, quelques bons et quelques mauvais. Mais pendant tout ce temps, indépendamment de la situation ou de l'endroit, Fil est resté fidèle à ses principes. Il travaille incroyablement dur, exigeant envers les autres et surtout avec lui-même.

Je laisse aux autres l'appréciation de ses qualités professionnelles. Laissez-moi vous parler de l'homme que je connais comme « Fifo ». Il est mon époux, mon meilleur ami, mon amant et mon confident. Il confie aux gens que dans sa vie il a pris cinq grandes décisions: quitter son pays, divorcer après vingt deux ans de mariage, renoncer à vingt cinq ans de carrière chez Case, arrêter de fumer et épouser une femme plus jeune que lui. Je suis fière d'être une part aussi importante de sa vie.

Fil n'a jamais oublié ses origines. I dit toujours : « N'oublies pas d'où tu viens, gardes les pieds sur terre et ne prends pas la grosse tête ». Dans son cœur il est toujours un réfugié. Il parle d'imprévisibilité mais je peux lire dans ses pensées car il est très superstitieux. Bien souvent je ne sais pas où nous amènera notre prochain voyage, mais je sais toujours de quel côté du lit je vais dormir, car Fil tient à se lever chaque jour du pied droit – dans le sens littéral et dans le sens figuré.

Dès le début, nous avons dû prendre des décisions importantes à propos de notre mode de vie et de nos priorités. Certains peuvent nous considérer comme égoïstes et j'avoue que par moments on l'est probablement. Ensemble nous n'avons pas d'enfant. Quand ma mère nous réclamé un petit-fils, Fil en plaisantant lui à présenté Steve son fils de 25 ans.



Fil et Véronique Filipov, Suisse 1992

Je pense qu'il est important pour une femme de s'intéresser à la carrière de son mari et moi je connais bien les affaires de Fil. Je connais les gens avec lesquels il travaille, ainsi que beaucoup de ses clients. Nous discutons de ses préoccupations et de ses tribulations mais je lui laisse les décisions concernant les affaires. Il dit toujours que c'est la femme qui fait le couple, mais je pense qu'il faut être deux pour que le mariage soit une réussite. Nous avons la chance de n'avoir jamais aucune dispute pendant notre relation. Il faut que je sois honnête, nous n'avons pas les trois principales préoccupations qui causent les disputes familiales – les enfants, l'argent et la carrière. Puisqu'un mariage parfait n'existe pas, je dirais que le nôtre en est très proche.

Fil et moi avons passé des années formidables ensemble et j'ai appris tant de choses ; j'apprends toujours d'ailleurs. Rien n'est éternel et rien n'est facile. Je me souviens quand j'ai dû quitter la France pour aller avec Fil aux Etats-Unis. Je ne savais rien de l'endroit où on allait, Waverly, Iowa, et n'avais aucune idée de que j'allais faire une fois arrivée là-bas. Cela voulait dire un nouveau début – nouvelle maison, nouveaux amis, nouvelle langue et essentiellement un nouveau style de vie. Mais cela n'avait aucune importance car, j'étais avec Fil. S'il fallait que je fasse partie de sa vie, j'avais décidé de ne pas être un problème mais une partie de la solution.

C'était à mon tour de devenir une expatriée, comme Fil à un autre moment de sa vie. Il avait réussi en France et je voulais réussir aussi bien aux Etats-Unis. L'Iowa fut l'endroit idéal. Nous nous sommes fait des amis et nous avons pris plaisir à y séjourner, mais quand vous portez le nom de Filipov, vous savez que chaque séjour est temporaire. Je dois avouer qu'on attend avec impatience de retourner un jour en France et de regarder les vignes pousser en Bourgogne.

Le Fil que je connais est beaucoup plus qu'un leader actif. En plus d'être un époux attentionné, qui me soutient, il a des amis partout dans le monde et certains d'entre eux, depuis plus trente ans. Je suis ravie de sa générosité et de son envie de faire de son mieux pour aider ses proches.

Les années que nous avons passées ensemble ont été merveilleuses et je continue d'apprendre. Je voudrais rassurer ceux qui se demandent si je m'ennuie en leur disant que ce n'est pas le cas. Prendre soin de Fil est tout, sauf ennuyeux. Comme j'ai toujours dit, la vie avec lui est une aventure et elle ne fait que commencer...

Notre maison est toujours ouverte pour les amis. La bonne cuisine et le vin français sont nos secrets.

Un des moments les plus satisfaisant dans la vie d'un homme est de voir son fils suivre ses pas - de le voir trouver son chemin et progresser à un niveau où il a acquis la compétence et l'assurance pour traverser des situations difficiles et de les résoudre.

Je suis sûr que mon fils Steve a dû longuement réfléchir avant de me rejoindre chez Terex lifting. Il connaissait mes exigences, mon éthique de travail et de mes attentes. Il savait également que je le jugerais de la même façon que quiconque – la seule façon - celle de ses performances. Il a dépassé de loin les performances attendues pour son âge. Je suis très fier de lui.

Steve Filipov

Qui est Fil Filipov ? Sur un plan purement professionnel les premiers mots qui me viennent en tête pour le décrire sont « minutieux, concentré, implacable et sûr de lui ». Je suis comblé car mes expériences avec lui dépassent les frontières du monde professionnel. Je suis son fils. Il est mon « tatko ».

Ce qui me surprend le plus chez lui, c'est son énergie incroyable. Il est toujours en mouvement, pensant toujours à l'étape suivante – pas

seulement pour lui-même mais aussi pour les gens autour de lui. Nous travaillons ensemble depuis plus de 10 ans déjà et nous avons vécu des moments difficiles, mais il n'a jamais baissé les bras. Certaines personnes peuvent me demander : « Comment fais-tu? Comment as-tu pu rester au côté de Fil Filipov, à part qu'il soit ton père, pendant 32 ans? » La vérité est que je n'ai aucun regret et je ne changerai rien. J'apprends quelque chose de nouveau chaque jour que je travaille avec lui.

Je voudrais vous confier quelques unes des histoires et des leçons que j'ai apprises. Certaines sont dures, certaines – rigolotes, mais toutes m'ont profondément marquées et ont contribué à me faire devenir la personne que je suis aujourd'hui. Regardant en arrière, j'avais beaucoup de chance d'avoir ces moments avec mon père. J'espère simplement pouvoir partager des moments aussi forts avec mes enfants.

Je me rappelle ma première expérience et comme si c'était hier. C'était une leçon sur l'importante d'être indépendant, de compter sur soi-même. On venait juste de traverser la moitié du



Père et fils à Conway, Caroline du Sud, 1995

globe pour venir du Kentucky à Paris. Je n'avais que 12 ans et je parlais comme un fermier du Sud. Je ne savais que deux mots de français «

oui » et « non ». Un matin d'août, mon père m'a réveillé à 6 heures car il voulait me montrer – actuellement m'expliquer - comment aller à l'école.

« Voici ta carte mensuelle pour le métro et le bus » - m'a t'il dit. « Tu prends le bus No10, tu descends à Porte d'Auteuil, tu rejoins le métro, tu prends la ligne qui va à la gare d'Austerlitz et tu descends à la station Emile Zola. Quand tu sorts du métro, si tu ne vois pas la tour Eiffel, c'est que tu t'es perdu. Demandes à quelqu'un la direction, ou tu m'appelles. Sinon, tu marches 500 mètres et tu arrives sans problème à l'école ».

Tout ça pour un gamin qui ne savait que deux mots de français. Les premières semaines furent très difficiles et je l'ai probablement détesté pour ça, mais avant que le mois ne se termine, je suis devenu un spécialiste du réseau de transport à Paris, et je parlais couramment le français. La morale de cette histoire? Et bien il y en a plusieurs : N'ais pas peur de l'inconnu, ais un but, regardes en face tes peurs et affrontes les, apprécies et apprends des cultures différentes et sais comment rechercher de l'aide en cas de besoin.

Beaucoup d'adolescents qui sont en voie de devenir des adultes pensent qu'ils savent tout et n'écoutent les conseils de personne, surtout quand ils viennent de leur père. Après avoir déménagé de France vers la Belgique, où mon père a continué de gravir lentement l'échelle, moi je suis retourné aux Etats-Unis, pour entrer au collège. Ensuite je suis allé au Texas, travailler dans une entreprise de négoce appartenant à un autre réfugié de l'Europe de l'Est – un hongrois nommé Gabi. J'ai appris de lui plein de choses. Dans un sens il était mon père spirituel et comme lui, je voulais posséder mon propre business. Mais comme je parlais déjà quatre langues étrangères, je voulais retourner en Europe. Et c'est là que le fun commence.

Mon père qui travaillait à l'époque chez J.I. Case m'annonce qu'il y a une possibilité pour moi de travailler chez eux, pendant l'été. Mes amis m'avaient dit que cela allait être super : distribuer le courrier, parler au téléphone, ne rien faire et être payé. Combien ils se sont trompés ! «Fils, ton équipe sur la ligne de finition commence à 5h00 du matin. Vas-y et montres de quoi tu es capable ! » M'a t'il dit. Et me voilà – sans aucune expérience mais amoureux des machines et de la graisse. Et les gars de la ligne m'avaient préparé un test – changer un tuyau hydraulique par un nouveau. Là, pendant que l'huile hydraulique coulait sur moi, j'ai appris que d'abord il faut casser le verrou, diminuer la pression et changer lentement le tuyau.

Je suis resté six semaines dans l'équipe du matin. Je suis devenu expert dans la soudure et le calibrage des excavateurs, également dans les tests de contrôle des machines. J'ai appris aussi que, quand Mr. Filipov passait dans l'atelier vous aviez intérêt à travailler ou à balayer, ou alors trouvez un nouveau job. Malgré cela les ouvriers et mon père éprouvaient un respect mutuel profond. Quand ils voulaient discuter avec lui, il les écoutait. Quand il leur demandait une augmentation de la productivité, les ouvriers poussaient, tiraient, faisaient tous les efforts nécessaires pour atteindre l'objectif.

Le temps passé sur la ligne de production a été aussi précieux pour moi, que pour mon père 30 ans auparavant. Non seulement j'ai appris mes leçons de la manière forte, j'ai fait très attention à la manière dont mon père se comportait et comment il dirigeait le business. (Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place). Mon père, à son tour, m'observait. Je n'oublierai jamais le moment où il est entré dans l'atelier avec un CEO de chez Case. J'étais en train de balayer quand mon père m'a montré en disant : « C'est mon fils ». Il était fier et cela m'a rendu heureux. A partir de ce moment là, notre relation a progressée.

Ce qui s'est passé après pourrait être le thème d'un autre livre. Pendant que j'étais en France, j'ai acheté un camion et je le chargeais chaque mois avec des chocolats, des couches pour bébé, du fil à tricoter et tout ce que je pouvais trouver. Après je conduisais 2500 kilomètres jusqu'en Bulgarie pour vendre mon chargement. Même si je gagnais bien, les voyages allés et retour étaient épuisants. Un jour j'étais tellement fatigué que j'ai tout vendu, le camion aussi, pour pouvoir rentrer en France par avion.

A 22 ans j'ai passé mon premier vrai test. Est-ce que j'avais suffisamment de connaissances pour reprendre une entreprise en perte, la reconstruire et la rendre profitable ? Je n'oublierai jamais le moment où mon père m'a dit qu'il avait besoin d'aide en France. Je devrais être responsable de 120 employés dans 8 filiales. Je devais licencier le directeur actuel. J'ai élaboré un plan de restructuration de tout le réseau de distribution et je l'ai présenté à mon père. J'attendais avec impatience sa réponse. Il m'a appelé de l'Allemagne et m'a dit : « C'est un plan d'un vrai Filipov. Il semble bien, maintenant réalises-le ! » Le plan a été réalisé en 6 mois et le business a augmenté de 20 %.

Je suis très heureux qu'avec mon père, on ait établi des rapports si proches. Il y a eu beaucoup de sacrifices, mais cela en valait

la peine. Je suis sûr qu'il va continuer à surprendre tout le monde avec ses idées et son énergie. De nos jours il faut beaucoup de courage pour être différent et montrer au monde qu'il existe des modèles simples pour gérer le business, pour apprendre aux autres et pour réussir une carrière. Mais cela demande de la persévérance.

Non seulement il travaille dur pour satisfaire les clients, mais il fait autant d'efforts pour satisfaire ses proches et ses amis. Combien de pères célèbrent le mariage de leur fils et de leur belle-fille avec trois mariages? Mon épouse Alexandra et moi, nous nous sommes mariés pour la première fois à Las Vegas dans la même chapelle où, il s'était marié avec Véronique. (Mon père m'a conseillé de garder l'adresse pour les petits-enfants.) Il veut toujours que les choses soient courtes et directes et la cérémonie a duré 3 minutes.

Trois mois plus tard, nous avons eu un mariage plus traditionnel dans un château connu à côté de Paris avec nos amis proches. La cérémonie a été plus longue que celle de Las Vegas.

Le troisième mariage a eu lieu à Plovdiv, Bulgarie, dans la ville natale de mon père et le lieu de ma première activité commerciale. Entourés par plusieurs générations de la famille et selon les coutumes bulgares pour lesquelles mon père était très fier, ce fût un final parfait.

Qu'est-ce que signifie le mot « tatko » ? En bulgare cela signifie tout simplement « père ». Pour moi, ce mot signifie beaucoup plus... mon meilleur ami, mon pote et mon mentor. Tatko, merci pour tes conseils et ton aide. Je t'aime.

Quand vous lirez ce livre on l'appellera aussi avec un autre nom « diado ». C'est comme ça que prochainement l'appellera en bulgare, notre fille Astrid.



Fil, Alexandra, Steve et Véronique Filipov. Mariage d'Alexandra et de Steve à Paris, Mai 1999

LES AUTRES POUR FIL FILIPOV

Gabor Sztamenits

Réfugié hongrois et père spirituel de Steve Filipov

Fort Worth, Texas, Etats-Unis

(Voici mes notes prises lors d'une réunion avec Fil Flipov en 1983 à Paris, France)

Agressif avec une attitude positive, déterminé, discipliné, décisif, simple et effectif. Les ingrédients essentiels pour faire un énorme succès. C'est le Bulgare le plus couronné de succès, depuis les 50 dernières années.

Jean-Marc Fleury

Ancien collaborateur

" Si Fil a réussi à m'attirer à Montceau les Mines - Saône&Loire en plein été 2005... alors que la campagne des 100 jours était déjà lancée et que les pertes cumulées au compteur dépassaient les 250 millions de francs pour un C.A annuel de l'ordre de 500 millions ...c'est que je connaissais bien mon ancien collègue des campagnes du Nord et de l'Est et que je me suis dit : nous ne pouvons que redresser cette société et en faire l'une des plus belles usines du groupe, à condition que chaque chose soit à sa place et qu'une place soit prévue pour chaque chose... cela me rappelle quelque chose !

Si Fil m'a appris beaucoup de choses sur le maufacturing, je crois l'avoir convaincu que certains vins français valaient le déplacement...un échantillon bourguignon de la Romanée Conti à de plus modestes Pommard et Beaune 1er crus ont même été offerts et livrés au domicile de Conway - Caroline du Sud pour les 50 ans du vénéré Président de Terex cranes.

De la même façon, des girolles américaines ne font pas mourir des Français au petit déjeuner...Léon Deutsch était venu vérifier le lendemain comment nous pouvions aussi bien connaître les champignons américains...encore une preuve que "nothing is forever" sauf Fil qui ne changera pas et à qui je souhaite avec Chantal une bonne retraite à temps partiel... encore une invention du "refugié"... Avec tous les projets qui lui restent à mener à bien, Véronique n'est pas prête de vieillir et cela est bien comme cela.

All the best and let the worst for the whinners!

XI RETOUR A SOFIA, BULGARIE

Comme dans le monde des affaires, ainsi que dans le pays où je suis né ont eu lieu des changements majeurs et rapides. Stuart Anderson, représentant connu et consultant dans l'industrie du lavage est rentré après 25 ans, à Sofia, capitale de la Bulgarie et a partagé ses impressions sur le progrès atteint dans la culture et l'économie. Ses impressions renforcent, une fois encore, le sens de l'expression « rien n'est éternel » (nothing is forever) à une plus grande échelle. Je voudrais le remercier pour cela.

SOFIA : 25 ANS PLUS TARD

Peu nombreux sont les noms de capitales s'il y en a qui sont plus associés à une personne, qu'à la ville elle-même. Mais c'est le destin de Sofia. Tandis que mon avion survolait la capitale Bulgare à travers les nuages disparates, je me demandais si le demi-siècle écoulé avait été aussi attentionné avec la ville qu'il ne l'avait été avec la divine Sofia Loren.

Avec le temps la plupart des souvenirs disparaissent, d'autres se métamorphosent. J'en avais peu de la Bulgarie mais ils étaient très vifs. Conduisant vers le sud en plein hiver, avec un collègue, en Roumanie nous étions retenus 2 heures, fouillés et interrogés par la sévère milice frontalière. Notre Range Rover de couleur jaune vive attirait toujours l'attention. Même après avoir « acheté » la police corrompue, avec du Johnny Walker et les Marlboro obligatoires, ils sont restés particulièrement hostiles. Quand ils nous ont autorisés à poursuivre notre route, la nuit était déjà tombée et plus on entrait dans le pays, plus la neige devenait dense. Après quelques kilomètres, on ne voyait plus rien car la neige recouvrait les deux côtés de la route étroite. A part deux vieux camions et un tzigane sur sa carriole, nous n'avions croisé âme qui vive. Trois heures plus tard nous arrivions aux alentours d'une ville sombre, mais avec un nom romantique Stara Zagora. Il était minuit.

Il y avait du brouillard et l'unique lumière venait de quelques vieux lampadaires. Alors que les pancartes sur l'autoroute étaient écrites en cyrillique et en anglais, celles sur les petites routes n'étaient qu'en langue locale et personne d'entre nous, ne pouvait les lire. On

conduisait lentement dans les rues vides et sous le vent neigeux, recherchant la moindre indication qui pouvait nous montrer où se trouvait notre hôtel. Le seul bruit qui rompait le silence était celui de nos pneus tout terrain qui crissait sur la neige fraîche et dense. Fatigués et affamés nous nous sommes arrêtés au premier endroit ouvert ; un bistrot un peu isolé dont la lumière blême traversait à peine la grande vitrine humide. Nous fûmes accueillis par une bouffée aigüe et lourde de tabac oriental, suspendue comme un nuage bas sur les douzaines de petites tables rondes couvertes de nappes en nylon. Dès notre entrée, les conversations ont cessé. Si l'on avait voulu plaisanter sur la fumée, mieux valait l'oublier sur le champ!

Même à une heure aussi tardive, le café était presque plein. Probablement des ouvriers, habillés en lourds manteaux de laine et coiffés de chapeaux, qui sortaient de leur travail. Avec attention, on s'est frayé un chemin jusqu'à la seule table libre. Nous nous sommes assis et nous avons commencé à discuter, en attendant la serveuse. Aucun de nous deux, ne regardait autour de lui. Il semblait que tous les yeux étaient fixés sur nous, comme si nous étions venus d'une autre planète. On pouvait sentir leurs regards brûlant dans notre dos. C'est seulement après avoir commandé de la bière et de la soupe par gestes, que les gens ont continué à parler, jouer aux cartes, manger ou boire. En sortant, la serveuse nous a indiqué gentiment la direction de notre hôtel. Cette nuit là on a partagé la même chambre glaciale et nous avons dormi avec nos vêtements. Nous avons quitté l'hôtel très tôt le lendemain, sans l'envie de tester le petit-déjeuner car, nous n'avions aucune envie de revoir un jour, Stara Zagora.

De mon bref séjour à Sofia, je me rappelle des chaussures larges, des boulevards et des bâtiments immenses en monolithe abritant l'armée des fonctionnaires d'état et les bureaucrates. Pour être honnête, je dois dire que les employés des ministères qui nous ont accueillis étaient plus sympathiques que leurs collègues de Bucarest. Revoyant la majestueuse cathédrale Alexander Nevski cela m'a rappelé des souvenirs de ma dernière visite et j'ai été subjugué par sa mystérieuse et sombre atmosphère. J'avais fait le trajet seul jusqu'à la cathédrale en cette dernière soirée passée en Bulgarie. Même si ce n'était qu'à 10 minutes à pieds de l'hôtel Sheraton, où nous logions pour la nuit, mon collègue a renoncé à m'accompagner en me disant que j'étais fou. Mais j'ai toujours trouvé les vieilles églises et les cathédrales anciennes irrésistibles.

Même si elle semble plus ancienne, cette gigantesque église a été construite en 1878. Comme son nom l'indique, elle a été construite par le peuple bulgare, après cinq siècles de joug turc, en l'honneur et reconnaissant envers ses libérateurs russes. A l'intérieur, c'était un énorme espace, sombre, froid complètement silencieux, excepté des chants grégoriens lointains qui dérivait sinistrement dans l'air frais. Je voulais prolonger la visite au plus profond de son antre en espérant apercevoir son chœur, mais j'ai hésité. Je me souviens que je regardais attentivement autour de moi, pour voir s'il y avait un agent du KGB qui me surveillait. Peut-être ai-je vu trop de James Bond mais regardant par les fenêtres sales je m'attendais à ce qu'une tête surgisse de derrière les colonnes massives de la cathédrale. Effectivement, à cette époque, il fallait faire attention de ne pas être suivi et ne pas donner de prétexte à la police secrète. Dans le passé, Il y avait des gens qui disparaissaient, même des touristes, et que l'on retrouvait mort dans les bois. Depuis, le souvenir de ces quelques minutes tendues s'est imprégné.

Cela fait très longtemps que la Bulgarie se situe parmi les pays les plus pauvres et les moins développés en Europe de l'Est ; C'est le dernier pays à avoir appliqué les réformes du libre marché. Lors d'un autre voyage en Bulgarie, tandis que l'avion atterrissait, je me demandais où en était le pays. A en juger par l'aspect de l'aéroport de Sofia, ma réponse était « peu de changement ». Il avait gardé son image et son atmosphère d'un vieil aéroport militaire mais quand je suis descendu de l'avion, j'ai été agréablement surpris, au moins par le beau temps qu'il faisait: entre 15 et 18 C.

J'ai passé l'immigration, le contrôle des bagages et la douane sans aucun problème et je suis entré dans la salle des arrivées où j'ai vu des foules de gens agités, la plupart avec des bouquets de fleurs à la main. Tandis que les hommes étaient en habits d'hiver – différents modèles de vestes en cuir ou d'anoraks, la plupart des femmes étaient en vêtements plus attractifs. Ici aussi, l'uniforme noir de l'ouest, noir et noir dominait la mode féminine. Les jeunes filles étaient plus jolies que dans mes souvenirs, plus fines, avec des cheveux longs et lisses, la plupart avec de jolies coiffures. IE maquillage lourd et le rouge à lèvres éclatant comme sur les posters de la révolution russe avaient disparu. Et même si les femmes âgées portaient encore des habits en laine démodés, à carreaux laids ou des chemisiers de couleur fluorescente verte ou rose, la jeune génération était habillée en pantalons à patte

d'éléphant ou en minijupes. Ces jolies filles contrastaient énormément, avec les fortes femmes à la peau mate de mes souvenirs. Mais tout n'avait pas changé. Les hommes fumaient toujours comme des cheminées et la police était partout. Ici au moins les gens semblaient heureux, en bonne santé et souvent montraient avec fierté leur look, plus que la plupart des américains ou des européens occidentaux.

Les voitures privées ne sont toujours pas autorisées devant le hall des arrivées, une mesure de sécurité conservée du passé. Mais à quelques pas de là on pouvait voir une longue file de taxis jaunes et un parking, avec en majorité de vieilles Lada et Trabans, mais aussi des Opel, des Ford plus récentes et également quelques rutilantes Mercedes et BMW. En quittant l'aéroport, j'ai pu constater que la route était en meilleur état et qu'il y avait moins d'ornières que par le passé. La façon de conduire par contre reste toujours aussi mauvaise. La plupart des chauffeurs bulgares ne sont pas disciplinés sur la route et font des zigzags sur la chaussée, en doublant. Pour eux l'essence sans plomb et les vidanges d'huile régulières, sont futuristes. Pour eux, respirer ces gaz brûlés toxiques, est peut-être à peine plus nocif, que de fumer les cigarettes les plus fortes de la planète.

Dans le centre ville, le transport se fait par une variété de véhicules dépassés. Cela inclus de longs bus, liés entre eux par une sorte d'accordéon, des bus électriques ou des trams. Tous ont une couleur différente et proposent des possibilités de rallye que les chauffeurs locaux acceptent avec plaisir. Sur les routes de Sofia, efflorer les voitures est un mode de vie. Tandis que des bus électriques jaillissent des étincelles, les roues d'acier des tramways jaunes crissent au rythme de leur son de cloche. C'est un son gai et tranquillisant, typique pour tous les trams dans le monde entier, comme si leurs sonneries étaient accordées sur le même accord.

Comme dans la plupart des villes polluées, le ciel de Sofia est gris. En fait une grande partie de Sofia est grise. Et ce n'est pas dû au fait que c'est une ville industrielle, loin de là. Mais l'industrie présente est une industrie lourde, souvent métallurgique et chimique. Toutes ces émanations qui s'échappent des automobiles sans filtres et des usines s'élèvent dans l'atmosphère. La grisaille des constructions en béton, surtout dans les quartiers d'immeubles hauts et vieux, contribue aussi à son image incolore. Les terrains entourant ces immeubles sont presque toujours abandonnés et remplis d'ordures. Nombreux sont les bâtiments abandonnés et vieux ainsi que les constructions à moitié finies. La

poussière est partout, entassée avec les années. C'est comme si toute la ville avait besoin d'un nettoyage de fond, d'une pluie diluvienne, pour laver la saleté. C'est sûr que le climat sec, contribue à cette poussière mais ce n'est pas la raison principale. En fait, dans le centre, les espaces autour du parlement, sont entretenus et propres. Probablement que les 50 ans de propriété publique et les siècles d'oppression étrangère ont créé cette apathie envers le paysage urbain et c'est seulement maintenant que les choses commencent à s'améliorer.

Apparemment il y a une crise du logement à Sofia, mais on ne voit nulle part, de nouvelles constructions. C'est maintenant qu'on se rend compte de l'âge de ces immeubles construits à la va-vite et bon marché pendant les années 50-60, avec du linge qui sèche à chaque balcon. Certains sont déjà abandonnés, d'autres semblent habités partiellement. Tous sont en ruines. Les plus chanceux vivent dans de vieilles maisons en banlieue. Mais malgré ces appartements affreux de l'époque communiste, Sofia a gardé une grande partie de son caractère. C'est l'une des capitales avec le plus d'arbres. Il ne suffit pas d'aller très loin du centre ville pour découvrir les boulevards silencieux bordés d'arbres, avec de vieilles maisons en bois et mortier, construites probablement il y a plus de cent ans. Les couleurs dominantes ici sur les murs sont dans les nuances délavées d'ocre, rose, rouge rouillé et bleu ciel. Presque toutes ces petites maisons construites avec fierté, amour et savoir-faire, disposées l'une à côté de l'autre, ont des petits jardins. Ici fleurs et tomates sont cultivées, le trottoir balayé et le cabanon repeint. Avec leurs vérandas accueillantes, leurs ornements et gravures en bois, leurs toits en briques et leurs murs peints de couleurs chaudes, ces maisons reflètent une individualité et une fierté, que le régime communiste, récemment rejeté, reniait injustement comme étant une distraction inutile.

Sofia reste une belle ville, même si pour le voir il faut creuser derrière la poussière et la destruction. Et même si c'est une ville ancienne, fleurissant au cours de deux millénaires, l'image expansive du centre ville possède une grandeur rarement vue dans des autres villes planifiées par l'empire Russe. Les boulevards larges et les rues centrales, proposent une perspective spectaculaire vers de nombreuses belles églises, de vieux châteaux, des salles de concert, des musées et des bâtiments administratifs.

Sofia a autant de parcs que Paris et Londres, même en plein cœur de la ville. Pendant l'automne, de pauvres vieilles femmes avec leurs balais et leurs pelles, poursuivent la tâche futile qui est de garder le centre ville propre de toutes feuilles. Lentement et méthodiquement elles balayent avec leur dos courbé, seules avec leurs pensées et leurs souvenirs. L'un des parcs est devenu un vrai paradis pour les vieux joueurs d'échecs, ces mêmes joueurs que l'on peut voir, à la même place, chaque jour et chaque semaine. Chaque mouvement réfléchi est attentivement observé respectueusement et minutieusement par des groupes de curieux. Comme ces joueurs, les spectateurs retournent probablement chaque jour au même endroit, debout ou assis à « leur » place.

Un autre parc est le lieu d'une grande foire multicolore avec ses métiers de l'artisanat et comme dans tous les autres parcs, il héberge des sculptures métalliques diverses – certaines religieuses, d'autres littéraires - mais toutes politiquement correctes. De grands et vieux arbres – ormes, chênes, hêtres, bouleaux argentés – embellissent les parcs de Sofia, qui comme ceux du monde entier, se sont transformés en véritables sanctuaires pour les enfants qui jouent ou pour les jeunes amoureux.

Même s'il doit se battre pour percer le brouillard, le soleil d'Octobre est suffisamment fort pour éclairer et transformer les arbres encore couverts de feuilles. Ils scintillent en une nuance typiquement russe de jaune d'automne qui a inspiré tant d'écrivains et de poètes. L'automne, ici tout au moins et en ce moment, semble plus doux et plus tempéré qu'aux Etats-Unis. Peut-être grâce aux hautes températures inhabituelles pour la saison toutes les feuilles sont colorées du même jaune, chaudes et brillantes, aucunes d'elles ne semblent prêtes à tomber. Il n'y a aucun craquement sous nos pieds et on ne voit pas de couleur orange, rouge, dorée ou marron – juste du jaune.

Le problème du parking est à son comble au centre ville. Apparemment le fait important de posséder une voiture personnelle n'avait pas été inscrit dans les plans quinquennaux de l'administration socialiste ; il en résulte que Sofia est privée d'horodateurs et de garages souterrains. Les petites rues sont bondées de voitures garées n'importe comment et dans les grands axes les voitures stationnent en double file. Mais cela ne gêne personne. Les voitures de police, principalement de vieilles Lada en bleu et blanc sont partout, mais les hauts fonctionnaires de la « polize » conduisent de nouvelles Mercedes et BMW, véhicules

que l'on peut voir garés aux meilleures places à côté d'hôtels connus ou devant le parlement. Il est évident qu'il y a encore des choses à changer. On dit qu'il est tout à fait sûr de se promener seul en ville pendant la journée et jusqu'à la tombée de la nuit ; cela est un héritage positif de la discipline sévère de notre récent passé. On m'a averti quand même de faire attention aux tziganes et aux pickpockets.

Un des signes encourageants pour l'orientation de l'économie de marché des bulgares, ce sont les marchands dans les rues, individuels ou rassemblés sur un marché et qui chaque jour, installent leurs étalages. Peut-être est-ce une influence tzigane ou tout simplement, la volonté des producteurs agricoles et des artisans d'éliminer les intermédiaires afin de réaliser eux-mêmes un bénéfice modeste de la vente de leurs produits. En tout cas cette subculture presque médiévale exerce une grande influence sur la vie des villes Bulgares. A la différence de leur variante plus rude anglo-saxonne ou latine, ces commerçants s'occupent de leur business sans trop de bruit et de démonstration : probablement un reste du passé de cette Bulgarie état policier.

Les plus précieux endroits pour ces petits commerçants ambulants se sont les rues modernes du centre ville où l'on peut voir des boutiques de modes des marques connues du monde occidental comme Gucci, Valentino, Chanel et autres. Dans cette partie du monde l'influence italienne est très perceptible. Autres places favorites pour ces commerçants sont les passages souterrains des grands carrefours. Là, la place est protégée des aléas de la météo et est très propice à l'exposition de peintures, gravures en bois, vieux livres ou livres en langues étrangères. Ces descentes d'escaliers offrent un emplacement idéal pour les publicités. Elles sont de haute qualité et représentent un business important pour Sofia, en particulier dans le domaine de l'impression. On popularise tout ; des concerts rock aux politiciens qui veulent être élus. Bien sur une couche épaisse de posters déchirés couvre les murs des vieux bâtiments. En définitive, ces rues bordées d'arbres, la grande architecture, qui associe moderne et ancien, le propre et le sale, ces posters ou encore la vie bohémienne des commerçants de la rue, tout cela crée une atmosphère semblable à celle de Paris.

Par contre un type de poster est unique dans cette partie du monde. En Bulgarie c'est une coutume d'honorer la mémoire des morts en collant des avis de décès sur les murs de leurs maisons ou près du

lieu où ils ont vécu et où ils sont morts. Ces avis de décès sont au format A4 et contiennent une photo en noir et blanc et des données biographiques. On m'a dit que les gens les réactualisent pendant plusieurs années après le décès. On peut les trouver souvent sur les murs, les portes, les arbres à proximité de leur ancienne maison. A la différence des posters publicitaires, les avis de décès ne sont ni salis ou déchirés et on ne les colle pas l'un sur les autres. Pour moi, cela a une signification profonde sur la qualité de ces gens et la façon dont ils ont survécu aux siècles d'oppression.

Bien que les peintures de paysages aux couleurs vives et les portraits proposées dans les rues ne soient pas excessivement chers, il existe un très grand marché de copies d'icônes religieuses faites sur bois ou sur des bouts d'écorce vieillis exprès, comme si elles sortaient des ruines d'une église. Certaines d'entre elles sont très réussies. La plupart des gravures en bois, par contre sont assez rudes et montrent des lacunes qui se voient également dans les mauvaises constructions, les briques et les joints des nouveaux bâtiments. On ne peut pas nier qu'ici on pourrait dépenser un peu plus, mais les bulgares aiment bien se promener, flâner lentement dans les rues commerçantes, s'arrêtant souvent pour discuter longuement ou pour boire un café ou encore une bière. Apparemment, seuls les petites boutiques pas chères semblent faire des affaires et la plupart des gens se promènent les mains vides.

Les producteurs agricoles choisissent des endroits au bord de la route, loin du cœur de la capitale, pour vendre leurs produits. Les plus impressionnants, tout au moins en automne, sont les énormes tas de pastèques qui ressemblent à des boulets entassés et qui, souvent, atteignent jusqu'à 50 centimètres de diamètre. Le chargement de plusieurs camions de ces fruits est déposé sur 15 mètres de long, au bord de la route. On peut contempler les grands efforts nécessaires pour décharger ces tas vert pâle avant le lever du soleil. A côté des pastèques, on peut voir aussi des tas de choux durs comme de la pierre et gros comme un ballon de football, des potirons plus modestes, des poireaux gigantesques longs de plus d'un mètre et liés en fagots comme du bois, des tas de grands oignons, des poivrons et des sacs de pommes de terre.

Même tard en automne, sur les marchés il y a encore des fruits pas toujours murs, des tomates cœur de bœuf ensemble avec les pommes, les poires rousses, les pruneaux, les grenades, les dattes et les figues. C'est encore très répandu en Bulgarie d'offrir des fleurs pour

de nombreuses occasions. Malgré le nombre de fleuristes à Sofia, les roses, chrysanthèmes et dahlias semblent misérables par rapport aux standards occidentaux et n'ont pas été cultivés dans des serres.

Même avec un niveau de chômage de 15 %, tout au moins dans la capitale les mendiants et les vagabonds sont très rares. Ceux qui existent sont des petits tziganes, des vieilles femmes estropiées, des hommes aveugles jouant du violon ou du violoncelle. A la fin de la journée de travail, normalement à 17h00, les rues s'animent mais même alors la foule fait preuve d'un comportement démodé et d'une courtoisie entre les concitoyens. Il existe une certaine sérénité et une tolérance entre eux, peut-être dues aux différents régimes d'oppression subis pendant tellement d'années. Ce fait montre bien la civilité de ces gens.

Evidemment, il y a une sorte de réaction brutale contre ces années de socialisme qu'on aperçoit dans la présence de la culture occidentale et surtout celle américaine. Heureusement, les rues de Sofia sont silencieuses et loin des vrombissements caractéristiques des grandes villes occidentales mais quand on entend de la musique qui vient de l'extérieur c'est un mélange absurde de folklore traditionnel des Balkans, de rock et de rap américain ! Comme dans le reste du monde Coca-Cola a colonisé aussi la Bulgarie et on voit son logo rouge ambigu partout. L'influence totale des produits américains est visible surtout le soir. Bien qu'à Sofia il y ait très peu de panneaux publicitaires en néon, tous représentent des produits américains. Ici l'industrie américaine du tabac fait la publicité de ses produits sans les restrictions et les exigences connues ailleurs. Les logos de Marlboro, Lucky Strike et Camel sont partout.

Les arcades dorées de McDonald's sont sur des emplacements clés de la ville avec des restaurants tellement larges, que cela ressemble à un parking avec des places assises pour des centaines de personnes. Pour les Bulgares aller au « Mac Do » est un grand événement qui s'apprécie vraiment. Et comme m'a dit une personne : « Au McDonald's c'est bon, très bon ! » Le choix de la cuisine a augmenté considérablement. Même si les étrangers préfèrent McDonald's, il y a aussi KFC, des restaurants brésiliens, italiens, chinois, japonais et mexicains. Mais les gens préfèrent encore, une cuisine plus traditionnelle. En entrée sont proposées quelques salades locales, préparées essentiellement à base de tomates, d'oignons, de chou rouge, d'ail, de poivrons et de yaourt. Parmi les soupes, il y en a à la tomate ou aux différents légumes, y compris des soupes

agrémentées d'œuf. Sont populaires également de nombreux types de saucisses épicées et autres plats de porc comme les côtelettes et les boulettes de viande hachée. L'agneau est servi cuit au barbecue ou à l'étouffée. La viande de bœuf est plus rare et n'est pas très appétissante. On peut trouver de la truite de rivière et autres poissons de la mer Noire à Sofia, mais c'est douteux au regard du respect des normes de congélation et d'hygiène. Le poisson fumé est la meilleure variante. Un dessert local très apprécié est le baklava.

Comme les Russes, les Bulgares aussi présentent sur la table des bouteilles de Coca-Cola, de limonade et d'eau minérale. La bière locale est bonne, surtout Astika et Kamenitza qui sont des bières blondes de type Pilsner. L'industrie du vin se développe vite et commence à être reconnue. Le Cabernet et le Pinot Noir de la région de Roussé, dans le Nord-est de la Bulgarie font partis des meilleurs.

Dans le domaine des services, le comportement vers le client est une notion encore nouvelle et bien que les serveurs soient agréables et souriants, ils ont encore à apprendre. Un trait caractéristique national c'est le manque de sens d'urgence. Cette léthargie par contre, ne doit pas être confondue avec un manque total d'intelligence. L'intelligence de ces gens se voit dans leur regard et dans leurs rires. On voit chez les jeunes la volonté de faire bouger les choses pour eux-mêmes. Tard l'après-midi, les salles de concert se remplissent d'étudiants, d'enfants et des parents. Que se soient des archéologues ou des gérants de musées, tous connaissent à fond les découvertes intéressantes de l'époque romaine ou grecque datées du troisième siècle et même avant. Il est clair qu'il y a une nouvelle conscience et une appréciation de l'héritage long et important qui a été mis à l'écart pendant des siècles.

L'agriculture en province se pratique encore souvent « à l'ancienne ». Même s'il y a quelques vieux tracteurs russes, la grande partie du travail est effectuée par les paysans à pied ou à cheval tirant la charrue. Le travail agricole rapporte très peu ce qui explique le nombre important de terrains fertiles abandonnés. Les troupeaux de brebis et de vaches sont très petits, du moins de ce que j'ai vu à l'Est et au Sud de Sofia. Les bergers sont des hommes ou des garçons habillés en haillons comme autrefois. Une grande partie de la plantation et de la récolte se fait à la main, avec des outils de travail qui n'ont guère évolué depuis cent ans.

Comme beaucoup d'autres pays, la Bulgarie a du potentiel mais aussi un besoin désespéré d'investissements pour l'achat de nouvelles

machines, de nouvelles industries et la modernisation de ce qui existe déjà. Peu à peu, le gouvernement privatise l'industrie, et l'agriculture est aussi dans une période de transition avec l'abandon des coopératives du type socialiste. Des affaires, anciennes, propriétés de l'état, peuvent être achetées à très bon marché, mais il y a des points d'interrogation concernant la capacité de l'industrie Bulgare à proposer des produits et des services selon les normes de qualité occidentales. Les changements dans l'agriculture seront les plus longs, parce qu'une grande partie des terres est entre les mains de petits paysans qui manquent de moyens et de formation. Les habitants de Sofia incarnent l'espoir de la Bulgarie mais, à moins que des opportunités se présentent pour la jeune génération, le pays risque de perdre ses cerveaux.

Le tourisme, dans les stations près de la mer, est bien développé à la différence du tourisme dans les autres parties du pays où il existe un riche potentiel d'attractions touristiques. Son paysage diversifié offre les plages ensoleillées de la mer Noire, des chaînes de montagnes massives, des forêts vierges, de bonnes réserves de chasse, de nombreuses ruines archéologiques, des monastères anciens et une capitale impressionnante. De nouveaux hôtels sont en construction à Sofia. Ils en ont grand besoin. La qualité des constructions et des services doit être améliorée mais cela passe aussi par un renforcement des capacités commerciales. En fait, avec une publicité adéquate, le tourisme peut offrir l'une des meilleures opportunités pour la Bulgarie. Mais pour parvenir à une exploitation totale des gisements, le management de l'ouest sera nécessaire, mais encore faudra-t-il que le gouvernement du pays soit suffisamment orienté vers l'économie de marché, pour pouvoir comprendre cette nécessité.

C'était une visite très plaisante, qui m'a fait chaud au cœur, agréable grâce à la chaleur des gens, la beauté de quelques édifices et de la nature. J'attends avec impatience ma prochaine visite.

EPILOGUE

Vis une vie honorable et bonne ! Alors quand tu vieilliras et que tu te retourneras sur ta vie passée, tu seras capable de l'apprécier une seconde fois.

La plupart de ce que je voulais dire a été ombragé par la révolution de l'Internet. Mes prédictions pour le « problème 2000 » par rapport aux ordinateurs étaient vraies – la énième invention de l'industrie informatique ! J'essaie encore de comprendre le grand bruit autour des nouveaux point.coms créés, B2B, B2C, B2ME, B2U et WEB inventions.

« Profit » est devenu un gros mot !

Les actifs ne sont plus importants !

Les valeurs des entreprises sont étranges !

Méga grand c'est le meilleur !

Multi riche est rapide !

Les promesses ne valent rien !

L'amour est en option !

La vie est comme une montagne russe!

La bourse est sur le net !

Le jeu est partout !

Qui sait – peut-être que je ne le comprendrai jamais mais j'ai réussi à ma manière et je suis sur que –

Rien n'est éternel!

Nothing is forever!

Nishto ne e vecho !

LES AUTRES POUR FIL FILIPOV

Richard E. Heath, CPA, CVA

Expert comptable FILCO, LLC

Myrtle Beach, Caroline de Sud, Etats-Unis

Fil est l'incarnation du rêve américain – d'un immigrant, balayeur dans une usine, il devient un CEO dans un groupe multinational qui possède de nombreuses usines de productions de machines.

La vie de Fil démontre le résultat non seulement d'un travail dur mais aussi d'un travail intelligent et concentré en même temps. « Philosophies » est une lecture obligatoire pour ceux qui veulent conquérir les sommets de la vie en Amérique.

Pratt Gasque

Chef juriste

FILCO LLC

Myrtle Beach, Caroline de Sud, Etats-Unis

Fil Filipov est un de ces personnages inhabituels et intéressants qu'un avocat peut rencontrer une fois dans sa carrière. Il est la personne qui a commencé de zéro sans aucuns avantages et qui a surmonté beaucoup d'obstacles – échappé du communisme, vivant dans un camp de réfugiés, se débrouillant avec des langues étrangères. Il a commencé au bas de l'échelle et par le travail a réussi à tracer sa route vers les sommets du business américain. Avant tout Fil est perspicace, possède un bon style de gestion pratique et une grande volonté de réussite.

ANNEXE
OBSERVATIONS DU MILIEU INDUSTRIEL

Ben Shaw, Rédacteur

International Cranes

Wadhurst, Sussex de l'Est, Grande-Bretagne

Cela m'a toujours surpris de voir qu'il suffit de décrocher le téléphone et de composer le numéro pour parler à Filipov. Il n'y a pas de standard, ni assistant, ni de « Bureau de M. Filipov. Qu'est-ce que je peux faire pour vous ? » C'est juste Fil qui répond au bout du fil. Cela illustre parfaitement sa méthode de travail qu'il a imposé au sein Terex Lifting : « Simple, disponible, rentable ». Il n'y a pas d'attente au téléphone, en fait Filipov est toujours disponible et c'est une méthode effective.

L'histoire nous montrera si son approche révolutionnaire dans l'industrie lourde et la distribution représente l'avenir du métier. Une chose est sûre – cela a forcé la concurrence à revoir sa façon de travailler. Durant ces 20 dernières années, aucun dirigeant d'un groupe n'a vécu le succès radical de Fil Filipov, ni même n'a acquis une telle réputation (ou notoriété, cela dépend de votre point de vue).

Sans aucun doute, d'autres défis de tailles l'attendent, mais il va les accepter avec bras ouverts. Depuis qu'il s'est échappé de la Bulgarie communiste et est venu aux Etats-Unis, il n'a fait qu'affronter des défis. Est-ce qu'il réussira dans le futur aussi bien que dans le passé, seulement le temps nous le dira?

Phil Bishop, Redactor

Cranes Today

Dartford, Grande-Bretagne

Même s'il est leader dans son domaine, Filipov aime bien se présenter comme un opprimé et un outsider qui n'appartient pas au système. Est-ce que cela ne fait pas partie de sa conscience d'immigrant, de l'héritage de son passé?

Pour un journaliste comme moi qui reflète les événements dans ce domaine, Filipov est précieux car, dès qu'il est là, on ne restera jamais sans de quoi à écrire, ni sans interlocuteur prêt à exprimer de suite, son opinion.

Filipov se révèle être une personne qui a secoué l'industrie, en forçant les concurrents à faire attention à leurs couronnes de lauriers. Il traite les machines de levage comme une marchandise, un outil qui peut être vendu comme un marteau ou un tournevis et cela ne plait pas à ceux qui apprécient plus que Filipov les notions de « service après vente » ou encore « valeur essentielle ». Pour Filipov, le business est une matière simple. Garder le business simple, réduire au maximum le coût, et offrir ce que le marché a besoin. C'est une stratégie qu'il a employée dans la production des machines de levage avec énergie et le résultat a été, à travers le rachat de petites sociétés, la constitution d'un groupe qui produit la plus vaste gamme de machines de levage dans le monde. Mais est-ce que ce n'est pas un château de sable ? Terex Lifting est une entreprise fondée sur des emprunts suffisamment conséquents pour les protéger d'un éventuel marché en déclin. Indépendamment du succès financier jusqu'à maintenant, l'histoire de Terex n'est pas encore terminée et il y a encore beaucoup à faire, pour stabiliser l'entreprise. Beaucoup dans le métier vont rire jaune, si la société subit un échec. Mais si quelqu'un peut sauver la situation c'est Filipov avec Ron DeFeo, le directeur exécutif de Terex.

Certains considèrent Filipov comme une personne impitoyable. Il dirait que c'est nécessaire pour pouvoir rétablir une production malade. Bien sûr, lors d'une réduction du personnel dans les nouvelles sociétés rachetées et tout au long des améliorations mises en place, il y a un prix à payer. Mais dans la plupart des cas, c'est mieux que de mettre la clef sous la porte. Lui, il peut faire travailler ses employés durement mais personne ne travaille aussi longtemps que Filipov lui-même.

Frédérique et Didier Taraquois

Manumag (magasine de levage)

Les grands hommes tels que Fil forcent toujours l'admiration.

On aime alors tout connaître de leur vie publique et aussi de leur vie privée.

Tout savoir sur le déroulement de leur journée, de leurs pensées et de leurs habitudes

On espère ainsi trouver de précieux enseignements sur notre propre réussite et réfléchir sur le bon déroulement de notre avenir.

Fil est un maître, un visionnaire comme il en existe peu, un homme doté d'une intelligence exceptionnelle liée d'une ténacité et d'une intuition qui lui permettent de réussir tout ce qu'il entreprend mais surtout c'est un ami fidèle et sans réserve pour ceux qu'il aime.

Tim Whiteman, Redacteur de Vertikal Press

Brighton, Grande-Bretagne

Si j'avais reçu 100 dollars chaque fois que quelqu'un me disait que Fil et Terex Lifting « cela ne peut pas durer », j'aurais suffisamment pour m'acheter une de ces machines de levage au prix standard avec laquelle il a révolutionné l'industrie de la grue.

Comment il fait ? Comment il maintient toutes les balles en l'air et en rajoute encore, tandis qu'on croit qu'il devrait ralentir le rythme ? Comment il fait pour que l'argent arrive sans cesse ? Depuis que je l'ai interviewé dans un hôtel de Las Vegas lors du rachat de PPM, j'essaie toujours de trouver les réponses à ces questions.

Des amis et des ennemis, ont prédit plusieurs fois son échec, mais lui et Terex résistent encore. Comme résultat, cette industrie traditionnelle et conservatrice a totalement revue ses opinions, par rapport aux achats et à la production des machines de levage.

J'espère que dans « Philosophies » je vais découvrir comment il réussit à maintenir toutes ces balles en l'air et que ce livre sera une lecture utile.

(Imprimé avec la permission de l'édition de Mars 1998 de « Rental Equipment Register ». Droits réservés : Intertec Publishing, PRIMEDIA)

PERSPECTIVES DU PRODUCTEUR

Fil Filipov, Président de Terex Lifting
Conway, Caroline de Sud, Etats-Unis

DES COUTS REDUITS ET DES PRODUITS SIMPLES OUVRIRONT LA ROUTE

Plusieurs approches prometteuses dans le management dans ces 20 dernières années ont échoué. La pression de la concurrence dans le monde réduit drastiquement la marge.

Quoi que les ajustements qui émanent de l'économie globale gérée par le taux des changes influencent fortement le business, ils ne seront pas le seul facteur. La bonne vieille méthode de la concurrence, sale et subversive, va imposer une réduction des prix. Les mots de passe dans cette situation sont suppression des pertes et réduction de la bureaucratie corporative et de l'administration inutile.

Les fabricants d'équipement ne peuvent tolérer une productivité réduite et des frais généraux élevés, et s'attendre à ce que le client continue à payer des prix élevés. Le développement du produit nécessite sa simplification au maximum et la réduction de son prix de revient. Un produit simplifié diminuera le besoin d'ouvriers et de mécaniciens hautement qualifiés. Priorité sera donnée dans le secteur recherche et développement à un produit plus léger et sain pour l'environnement.

Les prix vont continuer à être attractifs et la location ainsi que le leasing des machines vont se développer dans de nouvelles directions, pour que les prix de location deviennent raisonnables et que les gens puissent en profiter. Puisque les propriétaires d'équipement sont découragés de la présence de machines plus concurrentielles et plus complexes à manipuler, la consolidation des petites entreprises de location va exercer une pression supplémentaire sur la réduction des prix de location. L'utilisation de cet équipement va s'améliorer et le besoin de ses services va augmenter.

La proportion dette – profit de la plupart de ces sociétés de location est actuellement à 3 :1 ou 4 :1 et exige une marge opérative de plus de 15 % qui va stimuler en plus l'envie d'augmenter les ventes.

Les revenus courants annuels de la location de machines s'élèvent entre 18 et 20 milliards de dollars par an, utilisant 30 milliards

de dollars pour l'équipement, dont 25 % sont répartis sur quelques dizaines de sociétés.

Il est important de noter que la plupart des utilisateurs de machines de location viennent de l'industrie pétrochimique ou de la construction non civile. L'augmentation à venir de 10 à 15% par an devra venir des sociétés de construction et des sociétés de production qui ont leur propre équipement avec une estimation de 8 à 10 ans d'âge moyen.

De plus en plus d'équipements d'occasion seront exportés dans les pays en voie de développement. Les capitaux nécessaires pour la rénovation et l'augmentation du parc de machines déjà existant, viendront des nouveaux marchés financiers.

Comme les prix et les locations des équipements diminuent sans cesse, nous ne pouvons plus tourner le dos aux opérations quotidiennes, à la recherche de conditionnement plus sophistiqué, à l'augmentation des équipes de vente, aux méthodes plus souples ou à des règles politiquement correctes. Nous devons tous renoncer à une grande partie des méthodologies actuelles de succès et nous devons observer plus objectivement la gestion du business. Ce qui était génial hier, ne sera pas suffisant demain.

Comme dans bien d'autres industries, la distribution va continuer à se développer. Nous verrons de plus en plus de sociétés et de distributeurs non exclusifs être en concurrence pour gagner le même client. Ces utilisateurs, ne se contenteront plus de cette soi-disant alliance ou relations à long-terme du passé et prospecteront, ce qui nous tiendra toujours en pression.

Dans le passé, quand l'économie et l'industrie se portaient bien il était acceptable d'augmenter les prix. Ce ne sera pas le cas dans les prochaines années ; par conséquent il faut créer des opportunités pour les fabricants de produits à bas prix qui augmentent leurs parts de marché pour les sociétés de location qui verront leur retour sur investissement augmenter et pour l'utilisateur ravi des prix de location raisonnables.

PLAN D'ACTION – LES 100 PREMIERS JOURS

(Votre société) Plan d'action « 100 jours de peine pour gagner »

Principes des 8 M :

- Main d'œuvre
- Machines
- Matériaux
- Marché
- Argent (Money)
- Moral
- Motivation
- Management

Mission à accomplir

• **Main-d'œuvre**

Responsable

- 1. Comptage des employés – nombre actuel et exigences futures _____
- 2. Demande et validation préalable pour tous les déplacements _____
- 3. Mesure de l'efficacité et de la productivité et améliorations _____
- 4. Arrêter tous contrats avec des services extérieurs ou consultants _____
- 5. Comparaison des frais horaires de production au cours des trois dernières années _____
- 6. Heures standards des directs par modèle sur les 3 dernières années _____
- 7. Revue des temps d'arrêt pour accidents des 3 dernières années _____
- 8. Révision des salaires, des primes et des prévisions pour les primes _____
- 9. Agents de vente, commerciaux externes ; liste/adresse/contrat _____
- 10. Arrêter les équipes de nuit _____
- 11. Révision du contrat de travail, des plaintes _____
- 12. Révision de chaque contrat de travail _____
- 13. Aucune communication à la presse sinon préalablement autorisée _____
- 14. Dévoiler tous les « cousins » _____

• **Machines**

- 15. Planning des machines de production et temps de révision pour chaque modèle _____
- 16. Coût au KG des machines de base _____
- 17. Rationalisation du produit par modèle _____
- 18. Définir une liste d'autres produits à ajouter à la production _____
- 19. Rationalisation des véhicules de société et des chariots élévateurs _____
- 20. Introduction de nouveaux produits et prototypes _____
- 21. Les systèmes informatiques présents optimisation, développement et nouvelles exigences _____
- 22. Schémas présents pour la mise en œuvre et réviser les problèmes essentiels dans le design _____
- 23. Liste des produits pour chaque modèle – total des références _____
- 24. Établir une politique de prix pour les transferts intra-société. _____
- 25. Supprimer les outils usagés et non-utilisés _____
- 26. Proposition pour de nouvelles couleurs et logos _____
- 27. Matériel d'occasion – état et moyens de s'en libérer _____
- 28. Liste des 10 produits les plus fabriqués avec la garantie de leurs améliorations _____
- 29. Identifier toutes les marques et patentes _____

• **Matériaux**

Responsable

- | | |
|---|-------|
| 30. Communication avec les fournisseurs | _____ |
| 31. Créer un programme pour diminuer les fournisseurs | _____ |
| 32. Courrier aux fournisseurs demandant de ne pas vendre
directement les pièces détachées | _____ |
| 33. Organiser une réunion avec les fournisseurs | _____ |
| 34. Inventaire complet | _____ |
| 35. Etat de l'inventaire et des plans pour sa réduction | _____ |
| 36. Equipement en réparation et leur état | _____ |
| 37. Liste des 50 composants principaux
et comparaison entre les différentes filiales | _____ |
| 38. Stratégie pour les composants essentiels | _____ |
| 39. Révision des machines et des pièces rachetées et
des contrats de consignation | _____ |
| 40. Révision du système actuel de peinture et des fournisseurs | _____ |
| 41. Révision des frais standards/pourcentage des frais journaliers | _____ |
| 42. Supprimer les commandes d'achat ouvertes | _____ |
| 43. Révision des contrats à long termes avec
les fournisseurs, si existant | _____ |
| 44. Coordonner tous les matériaux d'impression | _____ |
| 45. Elaborer des lettres d'en-tête, logo, cartes de visite | _____ |
| 46. Révision de l'inventaire des obsolète et planifier sa suppression | _____ |
| 47. Analyse comparative des soudures – consommation par tonne | _____ |
| 48. Analyse comparative des pièces retournées | _____ |
| 49. Pièces de rechange – coût par tonne | _____ |
| 50. Analyse de la différence entre le prix prévu et réel
et actions pour correction | _____ |
| 51. Coût horaire pour chaque machine
au cours des derniers 3 années | _____ |
| 52. Révision journalière des documents de livraison
et des commandes passées | _____ |
| 53. Rapports journaliers des livraisons | _____ |
| 54. Liste des commandes de pièces de rechange non honorées
et retards | _____ |
| 55. Révision des pièces de rechange et comparaison
des prix avec les fournisseurs pirates | _____ |
| 56. Obliger TOUS les distributeurs à utiliser des pièces originales | _____ |
| 57. Etat actuel des pièces de rechange et stratégie de développement | _____ |
| 58. Possibilité pour les distributeurs d'acheter des pièces par internet | _____ |
| 59. Crédit pour les pièces retournées | _____ |
| 60. Demandes par écrit pour des demandes de diminutions de prix,
paiement à 90 jours, Franco | _____ |
| 61. Inspection et procédures pour les matériaux entrants | _____ |
| 62. Ne pas accepter les augmentations des vendeurs,
il existe des alternatives. Nouveau formulaire pour validation | _____ |

- **Marchés**

Responsable

- 63. Retard de production et dates de livraison _____
- 64. Révision de tout le réseau de distribution _____
- 65. Révision des salons d'expositions _____
- 66. Demandes de garantie – état, rapports
et validation au cours des 2 dernières années _____
- 67. Campagne pour les garanties et analyse des réserves _____
- 68. Formation – qui, où, quand, dépenses, etc. _____
- 69. Appels aux services et techniciens – combien d'appels, quand, etc. _____
- 70. Statistique de la part du marché pour chaque modèle _____
- 71. Révision de tous les contrats de réparation _____
- 72. Révision des protections de sécurité et des autocollants
utilisés sur les machines _____
- 73. Révision de la fiabilité des produits _____
- 74. Révision complète des publications techniques _____
- 75. Ventes par modèle, clients et pays au cours des 3 dernières années _____
- 76. Analyse des prix concurrentiels, mise en place d'un guide des prix _____
- 77. Contrat avec le gouvernement _____
- 78. Délais de paiement des commandes
et avances pour les clients en cours _____
- 79. Etablir des groupes de planification à long-terme _____

- **Argent**

- 80. Stopper toutes les dépenses majeures – Revue avant approbation _____
- 81. Revoir la situation de tous les prêts en cours _____
- 82. Supprimer tous les entrepôts loués en dehors de l'usine _____
- 83. Comparer les rapports financiers avec ceux du siège _____
- 84. Prévision financière pour le 4ème trimestre _____
- 85. Plans pour supprimer les baux de location _____
- 86. Révision des dépenses pour les ordinateurs
et le nombre du personnel affecté _____
- 87. Révision du service de gardiennage _____
- 88. Révision de tous les contrats de maintenance d'équipement _____
- 89. Etablir un bilan ouvert _____
- 90. Analyse des frais de transport et planning pour leur réduction
(y compris les courriers Fedex) _____
- 91. Valider les notes de frais
(utiliser les formulaires élaborés par la société) _____
- 92. Réduire les frais de téléphone – portables, cartes _____
- 93. Lister et supprimer toutes les cartes de crédit de société _____
- 94. Lister et supprimer tous les paiements directs _____
- 95. Liste détaillée de chaque dépense au cours des 2 dernières années _____
- 96. Mise en place d'un programme mensuel de réduction des frais _____
- 97. Réviser les mesures liées au problème du passage à l'an 2000 _____
- 98. Baisser les dépenses actuelles de 10 % _____

- 99. Identifier toutes les commissions payées
au cours des 2 dernières années – à qui, combien et pourquoi
- 100. Frais d'assurances – regroupés par société (à contrôler)
- 101. Dépenses journalières et prévision
- 102. Révision des factures non payées
- 103. Révision des factures à payer
- 104. Identifier la propriété de la société, assignée au personnel
- 105. Paiements en avance pour les fournisseurs
- 106. Réviser le système informatique et les ordinateurs

- **Moral**

- 107. Reportage spécial pour le journal de l'entreprise
- 108. Revoir le taux d'absentéisme et prendre des mesures
- 109. Revoir la sécurité, voir les problèmes avec les agences
de la sécurité du travail et la protection de l'environnement
- 110. Planifier une Journée portes ouvertes et démonstration
des produits pour l'année à venir
- 111. Rénover tous les sanitaires et les cantines
- 112. Nettoyage des bureaux le Mardi et Jeudi seulement
- 113. Revoir les emplacements de parking

- **Motivation**

- 114. Mettre en place un programme de bonus
- 115. Mettre en œuvre des bonus trimestriel sur les performances
- 116. Proposer des postes dans d'autres branches de la société
- 117. Comparatif entre prestations et salaires
- 118. Réunion trimestriel avec tous les employés
- 119. Slogan de la ligne directrice de la société pour le futur
- 120. Informer les syndicats locaux et leurs représentants

- **Management**

- 121. Situation de l'ISO 9000
- 122. Rationalisation dans l'usine
- 123. Elaborer un plan de profit pour l'année à venir
- 124. Communiquer clairement et ouvertement les objectifs
- 125. Finaliser rapidement l'organisation de l'entreprise
- 126. Poser des objectifs agressifs mais réels de vente par trimestre
- 127. Supprimer les niveaux de hiérarchie
- 128. Suivre le processus
- 129. Liste de tout le personnel avec un titre,
salaire actuel, bonus ou commissions actuels,
date d'embauche et dossier sur le mérite de l'employé
au cours des 3 dernières années

DIVERS

- **Gérez l'entreprise comme si elle était à vous**
- **Souvenez-vous que les réunions sont une perte de temps**
- **Un bon ordre intérieur – chaque jour et chaque heure**
- **Chaque chose à sa place et une place pour chaque chose**
- **Faites tout votre possible pour faire les choses aujourd'hui mieux qu'hier**
- **N'abandonnez pas – il n'en tient qu'à vous de faire bouger les choses**
- **Gardez les choses simples, accessibles et rentables**
- **Travaillez plus dur, plus longtemps et plus intelligemment**
- **Soyez consécutifs, consécutifs, consécutifs**

RAPPELEZ-VOUS : RIEN N'EST ETERNEL

Les 8 M
Par Fil Filipov
Les vainqueurs aspirent aux résultats.
Les perdants comptent les dégâts.
Ceux qui se plaignent cherchent des excuses
Le succès vient d'actions bien définies

Main d'œuvre

Un régime étudié de travail dur ne tue pas; Il me rend plus heureux et me fait vivre plus longtemps. Les gens font ou détruisent un business. Quand vient le moment de réduire le personnel, je maintiens une approche plus humaine. A travers des observations constantes sur les employés et les ouvriers, sur les rapports directs et indirects, sur la productivité, l'efficacité, les sous-traitants, les coûts par heure et sur les primes supplémentaires, vous allez découvrir « la balance idéale » et le nombre parfait des employés, qui vous aideront au meilleur fonctionnement de la société.

Argent (money en anglais)

Qu'est ce que représente le business finalement ? La réponse, bien sûr c'est l'argent! La plupart des entreprises peuvent réduire leurs coûts de 30 à 50 % en faisant ces choses simples : refuser l'augmentation des prix et réviser les commissions et les primes. Contrôlez les notes de frais, réduisez les factures de téléphone, le nombre des pièces des machines et optimisez les assurances. Il faut se souvenir (recettes + inventaire) – dépenses = capital actif.

Matériel

Que cela vous plaise ou pas, la propreté est d'une importance capitale pour la qualité et l'efficacité. Peu de gens croient en cette citation «une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ». Le matériel c'est de l'argent. Vous l'avez juste à temps ou juste au cas où ? A quel nombre se lève vos références?

Machines

Les machines terminées doivent être vendues. Les machines de bureau sont là pour vous aider à faire la vente. Ne laissez pas les gens vous vendre des choses que vous n'avez pas besoin.

Marchés

Essayez de nouvelles méthodes pour élargir les marchés. Evitez la distribution exclusive. Proposez des prix avantageux. Prenez le temps de comprendre les parts de marché et ce que cela veut dire. Consultez les statistiques, les observations et les moyens d'analyser la performance d'une société sur le marché. Après cela foncez et prenez une plus grande part du gâteau. Faites tout ce qu'il faut. A quoi ressemble votre carnet de commande?

Motivation

Quel est le bilan? Le business c'est un monde d'insécurité. Il est un réseau de problèmes divers et de rapports complexes que nous devons gérer, tout en adaptant notre agenda

quotidien et en contrôlant strictement nos opérations quotidiennes. Le personnel doit vouloir travailler avec nous. Pas de bureaucratie aide à l'amélioration constante de la motivation.

Morale

Là, où il y a un risque, là où il est nécessaire d'agir ou de prendre de suite une décision, il faut provoquer les événements. Souvent la morale dépend des décisions claires prises pour répondre au changement dans l'environnement d'un business. Ceux qui croient en vous, feront le kilomètre de plus. Les autres resteront sur la touche.

Management

Rien n'aide au succès dans le business sinon le sens de l'urgence. Etre un leader cela signifie respirer, manger et dormir pendant que l'on crée nos propres délais « artificiels » avec de la place pour les erreurs. Si on mettait à part l'élégance et la façon de faire, le business c'est un match de boxe. Pendant un duel les fans et les médias adorent les coups portés à la tête. Mais ce qui fait gagner le match c'est le travail constant, les coups portés à l'adversaire.

Certains coups seront bloqués, d'autres seront ratés complètement. Mais si vous visez la plus grosse cible et vous y frapper sans arrêt et avec toutes vos forces, vous gagnerez. Tous les matchs ne seront peut-être pas un KO. Même si le match ne finit pas au deuxième round, éventuellement vous vaincrez !

Un vrai business prospère dans un environnement global ne peut rester immobile devant des théories formelles, des réunions à n'en plus finir. Et pendant que vous essayez de rassembler des forces et d'adopter une nouvelle théorie, vos concurrents vous envoient un coup, là où ça fait mal. Pour réussir, il faut rester sur le tapis et continuer la lutte jour après jour



Fil à 16 ans



à 21 ans



1986 : Belgique à la remise du diplôme de Ste



2004 : Inde, discours sur la restructuration



2002 : Bulgarie travaillant sur son site Filosophies



1998 : France. Steve, Alexandra, Véronique et Fil pour les 30 ans de Steve



2003 : Senlis, France. Noël en famille avec Astrid sa petite fille



2001 : France. Trois générations



2000 : Senlis, France. La mère de
Fil et Astrid



2001 : Alexandra et Astrid



2001 : Fil et Astrid



Astrid – future pianiste ?



Juin 2002 : Naissance de Jade



2002 : Astrid et sa petite sœur



2004 : Disney World Pari



2004 : Son nouveau travail de retraité



2001 : Corse, Vacances avec des amis



1999 : Grèce, dance du Sirtaki



2001 : Chicago, USA. Alexandra, Steve, Véronique, Fil, Grégoire et Fabienne Blondel



2001 : Déjeuner au 47^{ème} étage. Fil, Grégoire, Alexandra et Steve



2001 : Düsseldorf, Allemagne. Fil avec son ami Werner



1999 : Bulgarie Steve, Alexandra, Véronique, Fil, Violina et Kiril Vassileva



2002 : Finalement..... Demag !!



Craig Lichty Fil Léon Deutsch
1998: Ses amis de longue date d'Iowa (USA)



1999 : Chicago, USA. Bobby Litchev, Fil, Bob Talaganov et Marko Rachev, ses amis bulgares



**1999 : Caroline du Sud USA
Tout est possible**



1998 : France, Porte ouverte PPM



1999 : Il peut encore perdre !!

Stratégie des 100 jours et "Filosophie" pour Atlas



Depuis de nombreuses années, les grues Auxiliaires sur Véhicules ATLAS sont renommées pour leur qualité et leur savoir-faire technologique. Mais depuis quelques mois la confusion s'était installée au sein de l'usine d'Atlas.

Pour reprendre les choses en main et éviter le pire, il était nécessaire de trouver un nouveau propriétaire de taille et d'expérience.

Fil Filipov entre une fois de plus sur scène et entreprend l'acquisition d'Atlas avec son fils Steve.

Le prix de rachat reste confidentiel voire symbolique ! Une opération qui laisse désormais présager un avenir pour le constructeur allemand.

Atlas va bénéficier d'une nouvelle expérience. En revanche, cette négociation aura le prix que l'on connaît de ses acquéreurs à savoir restructuration, remise en place complète de l'outil de production, développement commercial...

Steve Filipov aura la lourde charge de diriger l'entreprise pendant le temps de sa réorganisation et Fil deviendra conseiller au sein de l'usine allemande qui représente 400 millions de DM.

Une affaire où une fois de plus le père et fils sont étroitement liés en ayant l'ambition de placer Atlas au rang de leader.



Avec l'aide du conseil exécutif qui applique en priorité des mesures en faveur des clients et du service, la marque devra relever rapidement ses ventes.

Au programme : Rationalisation, efficacité, amélioration de la production et des processus administratifs. Ce qui aura pour conséquence à court terme de faire bénéficier aux clients de produits de qualité à des prix compétitifs. Les services commerciaux et les revendeurs de toute l'Europe font partie de la nouvelle stratégie d'Atlas de soutenir son réseau. Fil Filipov a expliqué qu'à long terme Atlas et les distributeurs Terex pour-

raient profiter du complément des gammes de produits des deux sociétés. Fondée en 1919, cette petite affaire de famille prend la tournure d'une grande compagnie internationale.

Basée près de Brème en Allemagne, Atlas Weyhausen fabrique toute la gamme des grues auxiliaires composée de 150 modèles de 1,3 t/m. à 60 t/m.

Trois types de grues ont attiré plus particulièrement l'attention des utilisateurs français avec les modèles :

105.1.120.1.125.1
La capacité de production des usines Atlas pour les grues est de l'ordre de 5000 machines par an sur deux sites d'exploitation en Allemagne à Delmenhorst et Vechta.

Notons que le marché est de l'ordre de 30 000 machines par an.

L'an passé le constructeur avait vendu près de 3 000 grues

Auxiliaires dans le monde dont 170 en France.

A la fin août 2001, 101 machines étaient déjà vendues sur l'hexagone. Il est certain, que ce dernier chiffre sera rapidement augmenté. Tout étant mis en place aujourd'hui par les "Filipov" pour conquérir à nouveau les clients Atlas tant par la qualité, la sécurité des machines et surtout par leurs prix très compétitifs.

Plusieurs distributeurs sont en place en France, nous pouvons nommer les sociétés, Jolvit (07), Stime (13), Nortec (14), Berroyer (37), Fontaine équipements (38), Ecv (54), Manu Lorraine (57), Sonomat (62), Manu Alsace (67), Gemat (68), Meca TP (73), Payen (77).

100 DAY STRATEGY AND "FILOSOPHY" FOR ATLAS

For a long time, ATLAS auxiliary cranes, are well known for their quality and technological know-how. However, since few months, confusion prevailed within the Atlas factory. To control things and prevent from the worst, it was a must to find a strong and experienced new owner. Fil Filipov one more time plays key role.

In the acquisition the company together with his son Steve. Purchase price remains confidential but is surely symbolic. A trade which opens a future for the german manufacturer. ATLAS will benefit of a new experience.

On the contrary, the price will lead to re-organisation, and new marketing approach. Steve Filipov will have the difficult responsibility to run the company during the period of its re-organisation, and Fil will act as adviser for the german company, which is 400 million DM of turnover. A business. One more time, the father and son are bond together to bring the Atlas company to a position of leader cheap. With the assistance of the executive council which, as a priority applies measures in favour of customers and service, the brand will have to quickly improve its sales. The objectives are :

rationalisation, efficiency, improvement of the production and administrative processes. As a consequence on a short term basis, customer will benefit with quality products at good prices.

The new ATLAS strategy is to back up its network throughout Europe. Fil Filipov explained that on a long term basis, Atlas and Terex distributors will take advantage of the complement of the ranges of both companies.

Founded in 1919, this small family factory turned into an international company. Based near Brème in Germany, Atlas Weyhausen manufactures the whole range of auxiliary cranes which includes 150 models with 1.3 t/m. to 60-t/m. Last year the manufacturer sold about 3 000 cranes throughout the world of which in France only 170. It is obvious that this latter figure will soon be re-evaluated, everything being set up by Filipov's to conquer Atlas customers again : quality, safety and competitive prices.

MANI/MAGAZINE 25

2001 : Père et fils. Coudes à coudes pour restructurer une usine allemande