



Georges Pénalver

Directeur exécutif en charge du marketing stratégique et du « Technocentre » du groupe France Télécom

PORTRAIT

Un ingénieur « visionnaire » et innovant

AVANT DE REJOINDRE, EN 2005, L'OPÉRATEUR HISTORIQUE *France Télécom*, Georges Pénalver a effectué l'essentiel de sa carrière à la *Sagem (Société d'applications générales d'électricité et de mécanique)* où il a passé près de vingt-cinq ans. « Pur produit » *Sagem*, Georges Pénalver décrit volontiers les enseignements et les mérites que ce grand groupe industriel a su développer, l'esprit d'innovation et les impulsions multiples en matière de recherche. Une expérience qu'il met désormais au service de *France Télécom*.

Après des études à l'école supérieure des Arts et Métiers d'Aix-en-Provence (dont il obtint la médaille d'or en 1974), il devient ingénieur en télécommunications, diplômé de l'Ecole nationale supérieure des télécommunications. Il entre dans la foulée à la *Sagem* en 1980. Pendant un quart de siècle, Georges Pénalver touchera à peu près à tous les secteurs. Entré comme ingénieur en recherche et développement, il se verra confier la responsabilité de plusieurs secteurs importants – le terminal numérique, puis la gamme fax. Il devient directeur d'unité en 1989 avant de diriger la branche des terminaux fixes (1996-1997). En 1998, il prend la direction de la branche *Audiovisuelle et Internet*.

Membre du Directoire en 2001, il a développé, de 2002 à 2005, l'activité « *Communication haut débit* » de la *Sagem* avec le lancement de nouvelles offres de produits fixes et mobiles (accès ADSL, modems, routeurs, *gateways triple play*, visiophonie, télévision numérique, etc.). Il a obtenu également la maîtrise d'œuvre pour le développement de réseaux télécoms de pointe, le déploiement industriel et l'extension des réseaux de vente à travers le monde. Après avoir effectué – fusion oblige – un court passage chez *Safran* avec le titre de directeur général délégué de la *Sagem Communication*, Georges Pénalver est invité par le président Didier Lombard à rejoindre *France Télécom* où, membre du comité de Direction générale, il est en charge du marketing stratégique du Groupe et du Technocentre. Georges Pénalver s'est donné pour objectif de faire tomber les « barrières culturelles » entre les équipes du marketing et du développement pour arriver à des innovations plus rapides.

Accélérer le processus de la conception au marketing

Dans un entretien confié à *ZDNet*, publié sur le net, début février, il définit les futurs axes de Recherche et Développement chez *Orange*. « *Historiquement, France Télécom a toujours eu une forte tradition de R&D* », précise-t-il. Le Groupe a consacré, en 2005, 716 millions au secteur Recherche et Développement soit 1,5% de son chiffre d'affaires. Aujourd'hui, le Groupe emploie environ quatre mille chercheurs répartis en France, mais aussi à San Francisco, Boston, Pékin, Tokyo, Séoul et en Grande-Bretagne, en Inde, en Espagne et en Pologne.

Didier Lombard, le p-dg de *France Télécom*, a souhaité une recherche plus centrée sur les besoins du marché. Georges Pénalver cherche donc à rapprocher les gens du marketing et de la recherche de façon à ce que « *les premiers prennent conscience de ce qui est faisable techniquement et les seconds prennent en compte les évolutions du marché* », précise-t-il.



Le Technocentre, basé à Châtillon dans la Région parisienne, regroupe plusieurs petites équipes rassemblées autour d'un produit, de la conception au marketing, explique-t-il. « *Cela permet d'accélérer le développement des produits pour qu'ils correspondent plus vite aux besoins du marché. Ce type d'organisation a déjà été utilisé par l'industrie automobile confrontée à la nécessité d'allier à la fois les avancées technologiques et les demandes des clients.* » Dans le secteur des télécommunications, *France Télécom* a été le premier Groupe à s'inspirer de ces pratiques.

Comme pour l'industrie automobile

France Télécom dispose également d'un Explocentre qui réunit en amont des sociologues et des *designers* pour la conception du produit. Ils mènent des phases d'exploration avec des maquettes pour valider les concepts esthétiques, techniques ou marketing. Les idées sur lesquelles ils travaillent ne sont pas forcément validées : soit on les arrête, soit elles passent ensuite en phase de réalisation au Technocentre.

Les secteurs sur lesquels Georges Pénalver est appelé à porter toute son attention sont ceux du « *Unik* » – le téléphone *Wi-Fi/GSM* – et les technologies « *Always on* », c'est-à-dire celles qui permettent à l'utilisateur d'un service de navigation par GPS d'être toujours connecté. *France Télécom* propose sur le mobile, une connexion Internet qui permet d'avoir toujours une carte à jour, l'info-traffic, ou bien les informations légales sur les radars fixes. Il s'agit d'ajouter une dimension nouvelle à des services existants.

Georges Pénalver envisage aussi la vidéo sur le téléphone mobile, mais il ne sait pas encore si ce développement sera porté par *Orange* ou à travers un partenariat dans le genre de celui que *France Télécom* a déjà signé avec *Microsoft* pour la messagerie instantanée. « *Avec Microsoft, il ne s'agit pas simplement d'une simple interconnexion de nos messageries, nous partageons les coûts de développement et les revenus* », précise-t-il.

Les bonnes décisions au bon moment

Toute la politique de R&D de *France Télécom* est donc fondée sur l'objectif de maintenir un point d'équilibre entre développement interne et partenariat. Le directeur exécutif en charge du marketing stratégique et du Technocentre du groupe *France Télécom* tient les deux bouts de la chaîne du développement d'un produit : la conception et son lancement marketing sur les marchés mondiaux. C'est pourquoi il garde toujours un œil sur ce qui se passe aux Etats-Unis et en Asie, en Corée et au Japon plus particulièrement.

A l'évidence, ce n'est pas pour lui un « job » de tout repos, car il doit prendre les bonnes décisions au bon moment. Fils d'un entrepreneur en bâtiment, cet ingénieur, tout juste quinquagénaire, chevalier de l'ordre national du Mérite, a largement fait ses preuves. Il a de l'expérience et de l'énergie à revendre pour faire en sorte d'anticiper les demandes et les offres. Un ingénieur « visionnaire » en quelque sorte et particulièrement innovant.

FRANÇOIS GERVAIS

Fonctions et carrière :

- Membre du comité de Direction générale de France Télécom en charge du marketing stratégique et du Technocentre (a rejoint le Groupe en septembre 2005)
- Ancien directeur général délégué de *Sagem Communication* (groupe *Safran*) où il a notamment développé, de 2002 à 2005, l'activité *Communication haut débit*.
- Ingénieur en recherche et développement, entré à la *Sagem* en 1980 et nommé au Directoire en avril 2001.

Éléments biographiques :

- Né le 14 mai 1956 à Meknès (Maroc), marié, deux enfants.
- Diplômé de l'Ecole nationale supérieure des Arts et Métiers d'Aix-en-Provence (1974) et de l'Ecole nationale supérieure des télécommunications (1980).
- Responsable de développement de terminal numérique (1983-1985) à la *Sagem*, puis de la gamme fax (1986-1988).
- Directeur de la branche des terminaux fixes (1996-1997), puis de la branche audiovisuelle et Internet (1998-1999).