

Intégrer l'innovation dans la culture d'entreprise



Voir loin, mais surtout voir ensemble

« Il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va », enseignait déjà Sénèque il y a 2 000 ans. Aujourd'hui, nos dirigeants d'entreprise ne savent pas toujours se fixer un cap et la crise n'arrange rien.

Mais quand la réactivité prend le pas sur la vision, les dégâts peuvent être considérables...

A

u début des années 1990, Kodak était le leader incontesté de la photographie et jouissait d'une situation de quasi-monopole. Le groupe américain disposait de dizaines de milliers de brevets. Son activité, très rentable, était toutefois focalisée sur la pellicule argentique. Contrairement à ses concurrents Canon ou Nikon, Kodak n'a pas pris au sérieux ni à temps l'arrivée du numérique. La sanction a été sévère : l'an passé, le groupe a déposé le bilan et frôlé la faillite. Il employait 60 000 personnes à son apogée : ce chiffre a depuis été divisé par neuf..

Manque de vision et péché d'orgueil

Qu'a-t-il manqué aux dirigeants du géant de la photo ? « À leurs yeux, Kodak semblait insubmersible. Ils ont sans doute péché par orgueil, persuadés que l'entreprise réussirait à imposer dans la durée sa vision de l'image », diagnostiquait François Sauteron, auteur de *La chute de l'empire Kodak* (L'Harmattan, 2009), dans une interview au *Monde*. Les décideurs ont manqué de clairvoyance : trop heureux de tirer des profits substantiels de leur activité présente, ils ont négligé l'avenir et privilégié la rente au lieu de l'innovation. Le fabricant de téléphones mobiles Nokia a connu une destinée similaire face à Apple et Samsung. Plus près de chez nous, PSA a accusé l'an dernier une perte record de 5 milliards d'euros, alors que ses ventes d'automobiles chutaient de 10 %. Le groupe paie aujourd'hui son manque d'anticipation des évolutions du marché. D'une part, il n'a pas pris de positions



fortes à l'international et reste ainsi dépendant d'un marché européen très concurrentiel, caractérisé par un taux d'équipement élevé et un rythme de renouvellement de plus en plus lent des véhicules (la crise de la zone euro n'a aidé pas). D'autre part, PSA est un constructeur dit généraliste, dont l'offre se situe essentiellement sur le milieu de gamme, alors que les marchés matures comme l'Europe, sous l'influence de la montée des inégalités, se « bi-polarisent » et favorisent le haut de gamme/premium (Mercedes, BMW...) et l'entrée de gamme/low cost (Dacia, Kia, Hyundai...).

A contrario de ces échecs, certaines entreprises connaissent le succès car leurs dirigeants, visionnaires, « parviennent à imaginer des produits, des services et des secteurs d'activité entiers qui n'existent pas encore et à en accélérer la naissance », comme le décrit Michel Godet dans son ouvrage *La prospective stratégique* (Dunod, 2011). Ces dirigeants « perdent peu de temps à se préoccuper du positionnement de leur firme dans les espaces concurrentiels existants, car ils ont déjà entrepris d'en créer de nouveaux. » On pense au leader des moteurs de recherche Google, qui n'a cessé de se diversifier depuis 10 ans : agrégateur

d'articles de presse (Google News), messagerie (Gmail), visionneuse d'images (Picasa), cartographie (Google Maps et Google Earth), téléphones mobiles, lunettes connectées et, prochainement, une montre, une console de jeux, une voiture sans conducteur... et même un ascenseur vers l'espace !

La dictature des résultats trimestriels

L'innovation et la vision font partie de l'ADN du groupe californien. Mais dans le contexte économique actuel, cette posture semble devenir l'exception plutôt que la règle. « Depuis le début des années 1990, une crise de confiance affecte la prévision et la planification », regrette Hugues de Jouvenel, rédacteur en chef de la revue *Futuribles* (pour « futurs possibles »). Flexibilité et « juste-à-temps », tels sont les nouveaux mantras des chefs d'entreprise, notamment traumatisés par les crises à répétition. Les modes de rémunération les amènent également à se focaliser sur le court terme. Quand la moitié des salaires des dirigeants et des managers est couplée à des objectifs trimestriels ou semestriels, ceux-ci ont tendance à négliger la vision pluriannuelle. C'est d'autant ►►



plus vrai dans nos économies financiarisées dans lesquelles la Bourse dicte les décisions (cf. dossier Actionnaires) : si les résultats trimestriels d'une entreprise n'atteignent pas les attentes des analystes financiers, le cours de Bourse flanche immédiatement et les patrons sont sous pression.

Les patrons sont-ils condamnés à garder la tête dans le guidon ? « Personne ne se préoccupe du long terme », lâche Jean-François Simonin, spécialiste en prospective au sein du cabinet Secafi. « Le futur est devenu tellement aléatoire que les décideurs se recroquevillent sur le court terme ». L'expert reconnaît en passant que les consultants endoscent une part de responsabilité dans cette dérive : « Nous sommes censés aider les dirigeants à y voir plus clair, leur fournir des outils d'analyse pour décrypter le long terme, mais il faut bien l'avouer, l'essentiel de nos interventions évite ces questions difficiles, au motif que personne ne se sent réellement légitime pour les aborder. »

Des dégâts sociaux et environnementaux

La culture de l'immédiateté arrive avec son lot d'effets pervers, d'abord en termes de conditions de travail pour les salariés. Pression sur les salaires, manque de reconnaissance, stress : la flexibilité à tout crin met en danger le bien-être des collaborateurs et nuit à la productivité globale de l'entreprise. « Lorsque les restructurations s'enchaînent, le personnel finit par attendre, tétanisé, la prochaine vague de licenciements », décrit Hugues de Jouvenel, et pourtant « c'est le capital de l'entreprise qui quitte les locaux à 18 heures et revient le lendemain à 8 heures ». Dans les cas extrêmes, des décisions violentes dictées par des impératifs de court terme génèrent des *burnouts* chez les collaborateurs, voire des suicides, comme cela a été le cas chez France Télécom. En 2006, le groupe a lancé un plan de redressement qui prévoyait notamment de diminuer les effectifs de 10 % (soit 22 000 employés), en privilégiant les départs volontaires, sans plan de sauvegarde de l'emploi. Les méthodes étaient musclées et les salariés mis sous pression psychologique. Entre 2008 et 2009, la direction reconnaît 32 suicides parmi les salariés du groupe.

Les conséquences du court-termisme vont au-delà des frontières de l'entreprise. Dans des secteurs comme la génétique ou la chimie, les techniques sont devenues si puissantes qu'elles sont mal maîtrisées et constituent une menace pour l'espèce humaine. « Les scientifiques eux-mêmes attirent notre attention là-dessus : les services de recherche et développement sont trop cloisonnés et insuffisamment contrôlés », s'inquiète Jean-François Simonin. Les risques sous-jacents ne sont pas uniquement environnementaux. C'est aussi la performance économique qui est en jeu, puisqu'un accident potentiel entraîne des coûts significatifs pour l'entreprise. À titre d'exemple, l'explosion de l'usine chimique AZF à Toulouse en 2001 a coûté environ 300 millions d'euros au groupe Total.

La prospective et ses limites

Par nature, certains secteurs sont contraints de développer une vision de long terme : dans le nucléaire, les lignes ferroviaires ou encore les autoroutes à péage, les actifs s'amortissent sur plusieurs décennies. Par ailleurs, des entreprises (souvent celles qui ont une taille importante) ont mis en place des équipes de prospectivistes chargés d'anticiper les tendances de demain, d'élaborer des scénarios et de formuler des recommandations stratégiques en fonction de ces scénarios (cf. encadré sur Gaston Berger, le père du prospectivisme). Le groupe énergéticien

« Géant de la photo, Kodak n'a pas pris au sérieux l'arrivée du numérique... Le groupe a déposé le bilan et frôlé la faillite en 2012. »



DÉCRYPTAGE

L'intuition au service de la vision

Les patrons ont à leur disposition des informations de plus en plus nombreuses et précises, mais c'est leur intuition qui détermine largement leurs choix stratégiques.

Je suis accro à l'information », confessait dans sa biographie Jack Welch, l'emblématique patron de General Electric de 1981 à 2001. Pour établir une stratégie de long terme qui aille dans la bonne direction, le dirigeant doit prendre en compte le maximum de données sur ses marchés et ses clients. À cette fin, ses collaborateurs traitent un nombre croissant d'informations, aidés par des technologies de plus en plus élaborées. C'est l'ère du « Big Data » : des ordinateurs superpuissants sont par exemple capables d'analyser les opinions qui circulent sur les réseaux sociaux, comme Facebook au sujet de l'entreprise. Ce qui représente un montant colossal de données. En parallèle, des rapports de plus

en plus fournis et précis tombent sur les bureaux des patrons. Ces derniers sont menacés par l'« info-bésité ». Pascal Junghans, auteur d'une thèse sur le sujet⁽¹⁾, a interrogé une trentaine de dirigeants de grandes entreprises. « *Le constat est unanime : ils se disent tous submergés par la quantité de documents qu'on leur soumet* » nous confie-t-il. L'autre problème, c'est que chaque individu dans l'entreprise réalise une sélection des données en fonction de ses présupposés et de sa formation. « *Même les collaborateurs les plus « neutres » ont des biais, conscients ou inconscients* », explique Pascal Junghans. « *Je sais que mes collaborateurs ont tendance à mettre les mauvaises nouvelles sous le tapis* », lui confiait par exemple le PDG d'un

grand groupe de médias. Pour contrecarrer ce phénomène, les dirigeants privilient la communication orale à la simple lecture de rapports. En questionnant leurs sources, ils sont plus à même de détecter les filtres. Ils ont également tout intérêt à sortir de leur confortable bureau au siège. Ainsi, Hubert Joly, le PDG français du géant américain Best Buy, se rend dans les magasins une fois par mois pour discuter avec les consommateurs et comprendre pourquoi ils n'ont pas trouvé ce qu'ils voulaient. La rencontre de journalistes, d'experts, d'anciens de leur école nourrit également les chefs d'entreprise d'idées et de perspectives nouvelles : en multipliant les sources d'information, ils parviennent à se construire une opinion la plus « objective » possible.

Mais il est impossible de tester toutes les hypothèses et de recueillir tous les avis. À un moment, il faut décider. C'est là que l'intuition entre en jeu et vient nourrir la vision. « *Dans la décision, il y a toujours une part d'irrationnel* », confirme Pascal Junghans. Lors du célèbre discours qu'il prononça en 2005 aux diplômés de Stanford, le visionnaire Steve Jobs ne disait pas autre chose : « *Ne laissez pas le brouhaha extérieur étouffer votre voix intérieure, ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition* ».

(1) « *Le bain d'information, proposition d'un modèle d'appropriation de l'information par les dirigeants de grandes entreprises* », consultable en ligne : <https://docassis.u-paris2.fr/nuxeo/site/esupversions/d6a40fb8-3551-4648-a48e-daeacf41eff38>

Shell dispose ainsi d'une équipe de 300 prospectivistes qui réfléchit au mix énergétique de demain et à l'après-pétrole. À la RATP, ils seraient une centaine de personnes. La prospective repose sur trois piliers : l'anticipation, l'appropriation et l'action. Mais en pratique, la démarche prospective des grands groupes se limite souvent au premier volet. En outre, l'exercice s'apparente parfois à de la vulgaire communication. « *Lorsqu'un constructeur aéronautique prend pour hypothèse une croissance indéfinie de 5 % par an du trafic aérien, il met totalement de côté plusieurs lourds enjeux de transition* », illustre Jean-François Simonin. À l'opposé, des groupes tels que Lafarge, Mercedes ou Nestlé conduisent une réflexion prospective confidentielle qui aide les dirigeants dans leurs choix stratégiques, mais n'est pas communiquée en dehors de l'entreprise. Les réflexions sur l'avenir ne sont que très exceptionnellement au cœur du dialogue social dans les entreprises.

Trois défis pour (après-)demain

Faire de la prospective, c'est d'abord repérer et analyser les grandes tendances de l'économie de demain et en tirer des conclusions sur les besoins des consommateurs et sur la stratégie à adopter pour y répondre. Les entre-

prises peuvent mettre en commun des moyens pour mener ce travail. Ainsi, la société Futuribles International mutualise la veille prospective d'une quarantaine de grandes entreprises, telles Total, EDF et la Caisse des dépôts. Elle a identifié un certain nombre de tendances lourdes d'ici 2030, dont trois majeures. D'abord, la mondialisation des échanges va se poursuivre. Pour Hugues de Jouvenel, c'est « *un phénomène évident et irréversible* », qui accroît la concurrence dans tous les secteurs et la course à la performance, en termes de prix comme de qualité. Les économies des pays dits émergents sont de plus en plus technologiques et leurs salariés montent en compétences. Comme les groupes occidentaux ne peuvent rivaliser sur les prix, ils n'ont d'autre choix que de jouer sur l'innovation pour sortir gagnants de la compétition internationale.

Le défi énergétique et climatique constitue un autre trait majeur des décennies à venir. Les firmes vont devoir revoir leur stratégie en profondeur à l'aune de cette contrainte. « *Il ne s'agit pas seulement de produire un rapport de développement durable tous les ans* », avertit Hugues de Jouvenel. « *C'est l'ensemble des processus de production et de distribution qui devront être revus, afin* ►►



HISTOIRE

Gaston Berger, le père de la prospective

La prospective stratégique est née au milieu des années 1950. C'est Gaston Berger qui a formalisé cette démarche, partant du principe que les méthodes classiques de prise de décision, basées sur l'expérience, donc, le passé, n'étaient plus adaptées à un monde toujours plus complexe.

Le philosophe propose une science de « l'homme à venir » : elle vise à prévoir ce qui se passerait si l'homme ne faisait rien pour chan-

ger le cours des choses et à en déduire un plan d'action. L'ambition est élevée : nous libérer de la fatalité, rien de moins.

Gaston Berger n'est pourtant pas un pur intellectuel déconnecté de la réalité : industriel de formation, il ne prendra un poste universitaire qu'à 45 ans. Il privilégie les travaux pratiques par rapport à la théorie et s'entoure de médecins, d'industriels, de juristes, de financiers, etc. Il insiste notamment sur la valeur de l'audace. Pour lui, l'horizon éloigné de la prospective autorise la prise de risque : il est toujours possible de modifier les actions envisagées pour les adapter en fonction des circonstances.

Trois ans avant sa mort, il crée le Centre international de prospective (1957) qui sera intégré au sein de l'association Futuribles International en 1972.



« Les scientifiques eux-mêmes attirent notre attention : les services de recherche et développement sont trop cloisonnés et insuffisamment contrôlés. »

Jean-François Simonin, Secafi.

d'améliorer la traçabilité des produits et de réduire l'empreinte écologique », insiste-t-il. Enfin, le vieillissement de la population va se généraliser (avec une intensité différente selon les pays). La clientèle des seniors grandit, « mais attention, il est bien possible que dans les années à venir, le pouvoir d'achat des retraités français chute de 20 ou 30 % », tempère Hugues de Jouvenel. Déficit public oblige.

Pas de fatalité ni de secteurs condamnés

Bien sûr, lorsque l'on fait l'exercice de dresser un tableau de l'économie et de la société de demain, certains secteurs sortent gagnants et d'autres perdants. Mais, quel que soit le secteur dans lequel elles évoluent, les entreprises disposent de marges de manœuvre. « Je constate que deux entreprises confrontées au même environnement connaissent des

sorts très différents : l'une peut faire faillite tandis que l'autre fait fortune. Que les dirigeants cessent de se plaindre et de dénoncer la crise ou la mondialisation ! », s'exclame Hugues de Jouvenel. « Il n'y a pas de secteurs condamnés ni de fatalité dans les difficultés des entreprises ; il n'y a que des managers défaillants et des entrepreneurs qui ont cessé d'innover », renchérit Michel Godet.

Prenons le textile, une industrie en crise depuis les années 1970 en raison d'une concurrence accrue des pays à faible coût de main d'œuvre (la Chine notamment). Il y a dix ans, certains industriels prédisaient que le secteur allait être totalement rayé de la carte. Des entreprises à succès leur prouvent aujourd'hui le contraire, comme la PME Doublet, dans le Nord de la France. Le leader français de la fabrication de drapeaux a rapidement pris le virage numérique et s'est diversifié dans



FOCUS

La prospective appliquée aux territoires

L'État, les régions et les départements pratiquent également la réflexion stratégique de long terme. En ligne de mire, le dynamisme économique et l'attractivité de leur territoire.

La prospective n'est pas le domaine réservé des grandes entreprises : elle est également très prisée par l'État et les collectivités locales. En Champagne-Ardenne, par exemple, on a vu éclore ces dernières années les projets « Reims 2020 » et « Marne 2020 ». Le Conseil régional, quant à lui, a commandé au CESER (1) une étude sur les grandes lignes de développement du territoire dans les vingt prochaines années. Le travail de réflexion stratégique a été décliné en fonction des grands secteurs d'activité de la région : viticulture, tourisme, commerce, etc. Pour chacune de ces filières, le CESER et revenu sur les faits marquants des dix dernières années et a analysé les opportunités et menaces qui se présentent pour l'avenir, afin d'en tirer des propositions d'actions.

Des experts externes à la région ont été impliqués (à titre bénévole) dans les ateliers. « *Leurs interventions ont été très appréciées car elles ont permis de confronter la vision locale à une analyse différente* », témoigne Oana Costachescu du cabinet Sémaphores, Groupe ALPHA, qui a été associé au projet. Toute la difficulté de l'exercice consistait à animer des réunions impliquant vingt à trente personnes, représentants du CESER et intervenants extérieurs, avec des niveaux d'expertise très variables. « *Il fallait laisser le champ libre aux idées tout en canalisant les débats, dans une logique d'entonnoir* », expose Oana Costachescu. « *C'est là que le prospectiviste, par sa posture et sa connaissance des enjeux, joue un rôle clé d'animateur* ». Pour faciliter le travail de priorisation, un système de droits de vote a été mis en place. Chaque participant bénéficiait d'un certain nombre de points qu'il distribuait entre les enjeux en fonction de leur importance.

De cette réflexion collective, qui s'est étalée sur six mois, est né un rapport de 70 pages assorti de recommandations. Il fixe, par exemple, comme priorité de développer les agromatériaux (matériaux issus du monde végétal), partant du constat que la région comprend des filières végétales très organisées. Ou encore de mettre l'accent sur l'exportation des vins de champagne, pour combler le décalage entre une forte notoriété et des ventes internationales jugées insuffisantes. Un an après, le CESER se sert régulièrement de l'étude comme cadre de référence pour ses réflexions et débats. Les conclusions ont été communiquées au Conseil régional, qui a entamé en parallèle sa propre démarche prospective. Celle-ci sera déclinée à terme en plan d'action, ce qui n'est pas toujours le cas de ce type d'exercice. En effet, il s'agit là de l'écueil principal des missions prospectives : « *On amène les acteurs à réfléchir ensemble, on fixe les grands principes et la stratégie... mais cela n'est pas systématiquement suivi d'actions concrètes* », regrette Oana Costachescu.

(1) Conseil économique, social et environnemental régional : une assemblée représentative de la société civile, qui joue un rôle consultatif auprès du Conseil régional.

d'autres activités (bannières, écharpes de maire...). Preuve de sa bonne santé, il a acquis l'an dernier son concurrent allemand Bofa (Bonner Fahnenfabrik). Autre exemple, le groupe Devanlay, qui a racheté la société Lacoste en novembre dernier. Sous l'impulsion du nouveau PDG José-Luis Duran, arrivé en 2009, Devanlay a modifié sa stratégie pour monter en gamme et devenir plus attractif auprès des consommateurs. Les collections ont été mieux segmentées, les jeunes et les femmes mieux ciblés. Des boutiques de grande taille ont été ouvertes dans les métropoles pour renforcer la visibilité de la marque. Enfin, le marketing numérique et le e-commerce ont été renforcés. Résultat, une croissance des ventes à deux chiffres. Pour y faire face, Devanlay va inaugurer l'an prochain une nouvelle plateforme logistique de 18 000 m², dans la région de Troyes.

La confiance..., lacune des dirigeants français

Définir un cap est une première étape, mais un bon dirigeant doit aussi et surtout être apte à traduire ses idées en actions et à mobiliser ses équipes autour d'un projet collectif. À ce titre, les managers français souffrent de grosses lacunes, regrette Michel Godet : « *Hélas, le déficit d'entrepreneurs est l'un des traits fondamentaux de l'exception* »





« Les processus de production devront être revus afin d'améliorer la traçabilité et l'empreinte écologique. »

Hugues de Jouvenel,
revue Futuribles.

française. Les élites, souvent issues de l'administration, se comportent en gestionnaires de l'existant.» Dans les PME, une politique sans prise de risque ni projet fédérateur démotivé rapidement les salariés. Dans les grands groupes, la sanction est différée, car la hiérarchie intermédiaire fait office d'amortisseur. Mais, tôt ou tard, cela se paye par des parts de marché en baisse et des résultats financiers décevants. « Prenez-moi tout, mais laissez-moi les hommes et je recommencerais tout », s'enorgueillissait l'industriel Henry Ford. Une déclaration qui n'a pas perdu de son actualité. Les experts de la prospective insistent sur le rôle clé du facteur humain. Afin de donner du sens au travail des salariés et de créer du lien social, le dirigeant exemplaire partage sa vision des problèmes et des objectifs. Il assoit son autorité en suscitant des initiatives plutôt qu'en donnant des ordres. Il ne s'occupe pas de tout, il agit comme « un catalyseur d'intelligence répartie », selon les termes d'Hugues de Jouvenel. Enfin, il sait bien s'entourer et surtout faire confiance : une qualité qui manque à beaucoup de dirigeants français... Certains savent quand même en faire preuve. Lauréat 2013 des « espoirs du Management », le patron de la biscuiterie Poult a décidé, il y a six ans, de « dé-hierarchiser » son usine de 800 personnes et de laisser pleine autonomie à ses opérateurs pour recruter, organiser le temps de travail et même proposer des nouveaux produits (les équipes ont ainsi mis au point un biscuit coco-chocolaté). Les patrons d'unités ont été remplacés par des « animateurs ». L'absentéisme a chuté de 60 %, d'après l'entreprise. « Nous essayons de réinventer les formes de management en créant des espaces de liberté », témoigne Jérôme Introvigne, responsable de l'innovation chez Poult. Dernière illustration en date, la « Poult Académie », lancée en septembre 2012, réunit une vingtaine de cadres et d'ouvriers qui se sont portés volontaires pour créer un nouveau business dans l'entreprise.

Actuellement, quatre projets de création sont en cours, à hauteur d'un mi-temps par participant. Ils devraient aboutir à de nouveaux produits ou services d'ici la fin de l'année. « La direction ne monopolise pas la définition de la stratégie : on reconnaît aux salariés leur capacité à écrire une nouvelle page dans la vie de l'entreprise », conclut Jérôme Introvigne.

Et le respect de l'histoire de l'entreprise

En vue d'associer les salariés à une vision de l'entreprise à long terme, la rémunération variable constitue un levier intéressant : on parle ici du bonus des responsables commerciaux et des directeurs d'unités, des stock-options des cadres dirigeants et de l'épargne salariale proposée à l'ensemble des salariés. Dans son rapport 2010 intitulé « L'entreprise de l'après-crise - Favoriser une meilleure prise en compte du long terme », l'Institut de l'entreprise préconise d'aller vers une pluriannualisation des rémunérations variables afin de fidéliser les collaborateurs et de les inciter à se projeter dans leur organisation. Sous la contrainte de l'État pour répondre à la crise financière, le secteur bancaire a montré la voie dès 2010 (l'Europe encadre désormais le paiement des bonus afin d'étaler les versements sur cinq ans). Quant à l'épargne salariale, qui se caractérise par des mécanismes de blocage du fruit de l'épargne sur plusieurs années, elle constitue « une manière bienvenue de réaffirmer la communauté d'intérêts qui lie les entreprises et leurs collaborateurs », juge l'Institut des entreprises.

Reste que la feuille de route du dirigeant doit prendre en compte et respecter l'héritage de l'entreprise dont il a la charge. C'est la raison pour laquelle un patron peut se faire accompagner par des experts en stratégie, mais un consultant, aussi talentueux soit-il, ne peut pas acquérir la connaissance d'une société du jour au lendemain. « La greffe de la planification stratégique ne peut prendre que si elle intègre la culture et l'identité des organisations concernées », conclut Michel Godet. « Les leviers de développement ne sont pas seulement rationnels, mais aussi émotionnels et comportementaux. » Qui a dit que dirigeant d'entreprise était un métier facile ? ■

Gouvernance : les conseils d'administration s'ouvrent enfin

Si les entreprises françaises progressent en la matière, leurs modes de gouvernance s'avèrent toujours moins légitimes et efficaces que ceux du voisin allemand.

La performance d'une entreprise est étroitement liée à son mode de gouvernance, c'est-à-dire à la façon dont est organisée sa direction. Parmi les bonnes pratiques recensées en la matière, l'une consiste à séparer les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général : le second dirige l'entreprise et la gère au quotidien, tandis que le premier donne les grandes orientations et contrôle les actions menées, au nom de l'ensemble des actionnaires.

En Allemagne, cette direction bicéphale est la règle, alors qu'en France, le statut de PDG a la vie dure. Avec des conséquences parfois dramatiques : « *Nos grandes entreprises pâtissent souvent des lubies d'un PDG qui concentre tous les pouvoirs* », diagnostique Guillaume Duval. L'auteur de « *Made in Germany* » (Seuil, 2013) évoque ainsi l'exemple malheureux de Serge Tchuruk, ancien PDG d'Alcatel, qui avait voulu en faire une entreprise sans usine. La composition des conseils d'administration représente un autre paramètre crucial de la gouvernance d'entreprise. Les grands groupes français ont eu longtemps tendance à recruter leurs administrateurs au sein d'un cercle très fermé de personnes, souvent issues de grands corps comme l'Ena, ce qui entretenait les conflits d'intérêt et nuisait à la lucidité collective. Mais depuis dix ans, les conseils d'administration ont commencé à s'ouvrir. En particulier, on constate une montée en puissance des adminis-



trateurs indépendants : ceux qui n'ont pas de poste opérationnel dans l'entreprise, ni chez l'un de ses clients ou fournisseurs. Moins guettés par les conflits d'intérêt, ils sont les mieux à même de jouer un contre-pouvoir face aux dirigeants exécutifs. La proportion des administrateurs indépendants au sein du Cac 40 est passée de 53 % à 60 % entre 2009 et 2012 (ce qui reste bien inférieur au voisin britannique, chez qui ce ratio atteint 75 %)⁽¹⁾. La présence des femmes augmente également, même si elle reste très insuffisante : elle est passée de 12 % à 19 % sur la même période. Certains grands groupes, comme Alten ou Publicis, ont d'ores et déjà atteint le seuil des 40 %, qui sera rendu obligatoire par la loi Coppé-Zimmerman d'ici 2017. Reste la question de la représentation des salariés dans les conseils d'administration. La France est très en retard sur son voisin allemand, avec une

moyenne de 0,9 administrateur salarié au sein du Cac 40, contre 7,1 dans les grandes entreprises allemandes. Or, le modèle d'Outre-Rhin présente des vertus stratégiques. « *Le poids des salariés dans les instances de décision oblige les dirigeants à expliciter leur stratégie pour mieux la faire accepter. Cela rend les choix plus réfléchis, moins hasardeux* », analyse Guillaume Duval. Un premier pas a été franchi en janvier dernier avec la signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) : les groupes français de plus de 5 000 salariés devront désormais faire entrer un ou deux salariés dans leurs conseils d'administration ou de surveillance. « *Une dose homéopathique !* », regrette cependant Guillaume Duval, qui évoque « *une occasion manquée* ».

(1) Source : « *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises* », cabinet Ernst & Young, 2012.



À quel horizon de temps prendre des paris de long terme ?

« Anticiper la transmission de l'entreprise sans attendre mon départ à la retraite. »

Pierre-Yves Levy
Président d'Outilacier,
26 salariés.



En 1983, j'ai repris la société que mon père avait créée en 1946. À l'époque, l'organisation de l'entreprise dépendait totalement de lui. Je me suis bien gardé de reproduire ce schéma. J'ai structuré, renforcé les équipes et réparti les responsabilités. Depuis trente ans, l'entreprise a connu une forte croissance (elle est passée de 500 000 euros de chiffre d'affaires à 26 millions d'euros) et elle n'est plus dépendante de son dirigeant.

Aujourd'hui, j'ai 58 ans et j'ai souhaité anticiper la transmission de l'entreprise sans attendre mon départ à la retraite. Je dois veiller pour mon équipe et mes partenaires à ce qu'Outilacier continue de se développer de manière pérenne et profitable pour tous. J'ai amorcé la démarche en embauchant un directeur général et en faisant rentrer un nouvel actionnaire au capital : Family office, qui m'apporte sa vision et des compétences complémentaires aux miennes. Je ne suis plus seul, je partage mes décisions et la stratégie avec un directoire et un conseil de surveillance. En ce qui concerne notre activité, la distribution d'outillage et de fournitures industrielles pour les entreprises, j'y ai intégré, dès les années 90, une démarche de développement durable. Cette démarche est issue de convictions personnelles : en tant que chef d'entreprise, je tiens à respecter l'écosystème socio-économique dans lequel j'évolue. Nos clients, essentiellement des grands groupes (Areva, SNCF), apprécient cette préoccupation. Ainsi, à une époque où tout le monde délocalisait, nous avons fait le choix de distribuer les produits de PME françaises pour soutenir notre industrie et conserver les emplois et le savoir-faire qui en découlent. Afin de satisfaire l'équation d'acheter plus cher à nos fournisseurs français sans vendre plus cher à nos clients, nous avons réduit nos marges et nous avons augmenté notre productivité. Ainsi, chacun de nos salariés génère un million d'euros de ventes. Ce ratio est en moyenne cinq fois moins élevé chez nos confrères.

« Nous développons l'application de manière itérative, notre horizon de décision est donc très court. »

Avec mes deux associés, nous avons développé une application mobile pour les amateurs de football. Notre start-up n'a que quelques mois. Nous sommes sur le point de lever des fonds pour passer à la vitesse supérieure.

Nous développons l'application en permanence, de manière itérative. Notre horizon de décision est donc très court. En général, il nous faut deux semaines pour concevoir et développer une nouvelle fonctionnalité sur le site. Nous mesurons son utilisation et son impact grâce au contact direct avec nos utilisateurs. Ensuite, nous prenons les décisions à trois, chacun des associés ayant son domaine d'expertise. En général, les indicateurs chiffrés nous renseignent facilement sur le choix de poursuivre ou abandonner une direction produit. Tout cela ne nous empêche pas d'avoir une vision à long terme. Notre ambition est de redéfinir l'expérience du football amateur.



Jeremy Melul
Fondateur de Jogabo
(San Francisco, USA),
5 salariés.

« Je dois prendre des paris de long terme si je veux assurer la croissance du groupe. »



Pierre-Frédéric Roulot
PDG de Louvre Hotels Group,
19 000 salariés dans 42 pays.

Louvre Hotels Group est le numéro deux de l'hôtellerie en Europe et le dixième acteur mondial. Il est détenu par le fonds d'investissement américain Starwood Capital. Notre actionnaire s'intéresse aux résultats financiers pour les trois

prochaines années. Or, lorsque je décide d'entrer dans un nouveau pays, cela prend bien plus que trois ans pour être rentable : il faut trouver les financements, ouvrir les hôtels, intégrer les canaux de distribution, se faire un nom sur le marché, etc. Pour vous donner un exemple, en 2007, nous avons signé un partenariat avec un opérateur pour ouvrir 50 hôtels au Maroc. Le premier établissement ne commencera à être construit qu'en 2014, et le pays ne sera pas rentable pour nous avant 2019 ! Cela dit, je dois bien prendre des paris de long terme si je veux assurer la croissance du groupe pour demain. Plutôt que d'investir en direct, nous passons par des franchises et des partenariats : cela coûte beaucoup moins cher, donc l'actionnaire laisse faire.

renez-vous vos décisions ?

« Nous avons dû **imaginer les problématiques** des 5 à 10 années à venir. »



Agathe Molinar
PDG de Lemon Curve,
15 salariés.

J'ai créé, il y a deux ans, un site de vente de lingerie sur Internet, Lemon Curve. Ma start-up est donc très jeune. Au début de l'aventure, j'avais une visibilité très faible, deux semaines maximum. Plus mon entreprise grandit, plus l'horizon s'éclaircit. Certaines décisions demandent beaucoup d'engagement : lorsque

nous avons conclu le pacte d'actionnaires avec mon associé, nous avons dû imaginer les problématiques des 5 à 10 années à venir. De même, quand j'embauche quelqu'un, cela a des implications à long terme.

Au niveau des achats, je dois également anticiper : je passe mes commandes aux grandes marques six à douze mois avant le début d'une saison. Mais au quotidien, je dois surtout gérer des tâches urgentes : faire évoluer le site, affiner le plan média, etc. Réagir au court terme, c'est excitant et ça fait partie de l'expérience d'entrepreneur. Prendre des décisions en amont, c'est plus difficile. Il faut assumer une dose d'incertitude et cela peut faire peur...

« À 1 mois, je connais 80% de mon chiffre d'affaires, à 3 mois, je n'en connais que 20%. »



Christophe Cabit
dirigeant de BrandID,
15 salariés.

J'ai repris la société BrandID il y a deux ans, avec mon associé. Notre entreprise conçoit des sites web pour des entreprises (de la TPE au grand groupe). Nous sommes réactifs pour prendre des décisions. Par exemple, si nous faisons face à un surcroît d'activité, nous allons en discuter ensemble, regarder le carnet de commandes et la trésorerie, et décider en quelques jours si on fait appel à un freelance ou si on lance un recrutement. Notre visibilité est réduite : nos projets durent en général 3 à 5 mois. À un mois, je connais 80 % de mon chiffre d'affaires, à trois mois, je n'en connais que 20 %. Afin de réduire les incertitudes et de préparer le futur proche, mon associé et moi passons environ un quart de notre temps à entretenir notre réseau et à répondre à des appels d'offre. Nous sommes accompagnés par un cabinet de conseil dédié aux entrepreneurs, Melcion, avec qui nous tenons une réunion mensuelle. Mais je dois avouer qu'il nous est difficile d'avoir une vision à long terme dans un environnement très fluctuant.

« Je fais participer mes **cadres supérieurs aux décisions**, car il y a **plus d'idées dans dix têtes que dans une seule**. »

Laurent Villaume
PDG et fondateur
du groupe QOL,
110 salariés.

En tant que PDG de PME, je priorise mes choix en fonction de deux critères : **urgent/non urgent et important/non important**. Une décision urgente et importante consistera par exemple à ajuster notre proposition tarifaire pour décrocher ou renouveler un gros contrat avec un client. Il faut viser juste dans nos prix si nous voulons remporter l'appel d'offre. Une décision importante, mais non urgente, concerneira plutôt le positionnement de notre société à long terme. Dans notre secteur (*ndlr* : le pressage de DVD), les investissements sont lourds et se rentabilisent sur sept ans. En 2007, nous avions le choix entre investir dans le HD-DVD ou le Blu-Ray. Nous avons pris le temps de peser le pour et le contre, en consultant nos partenaires.

Nous sommes constamment à l'écoute du marché, de nos salariés, de nos clients... Ce qui compte, c'est de se poser la bonne question. Pour cela, la sérénité est une qualité indispensable. Je fais participer mes cadres supérieurs aux décisions, car il y a plus d'idées dans dix têtes que dans une seule. Une bonne décision doit être partagée par l'ensemble de l'équipe. Aujourd'hui, les PME doivent innover pour réussir. Cela passe avant tout par du comportement : de la créativité, du partage d'idées. Cette année, nous avons lancé, avec la maison de disques Universal, un nouveau support musical, le Blu-Ray haute définition, qui permet d'écouter les titres en qualité studio. L'idée est audacieuse, car elle vient à contre-courant de la tendance vers le mp3 et la musique dématérialisée. Le projet nous a pris deux années, mais pas d'investissement massif : nous avons « simplement » utilisé différemment nos capacités existantes. Tout le monde y croyait en interne, et nous sommes très fiers des premiers résultats. Bien sûr, il a fallu adapter notre rythme à celui d'un mastodonte comme Universal. Dans ma PME, lorsqu'une décision est prise à 15 heures, elle peut être appliquée à 15 h 02 ! Dans un grand groupe, les prises de décision sont beaucoup plus longues et complexes.

