

"Apprendre

du passé

pour

inventer

le futur"

Interventions 2017

Cercle des
Entreprises
Centenaires

Une initiative de



Sciences humaines
& entreprises

En partenariat avec

HEC
PARIS

Préface

Comment surmonter les crises, oser entreprendre face à un avenir incertain, réinventer les modèles ? Ayant constamment innové et fait face aux bouleversements de l'Histoire, aux révolutions technologiques, aux transformations de la société, les entreprises membres du Cercle des entreprises centenaires, créé en 2011 à l'initiative de l'Anvie, en partenariat avec HEC, ont apporté et continuent de forger chacune des réponses singulières.

Ayant souvent bâti leurs premiers succès sur des innovations révolutionnaires en leur temps, les entreprises centenaires ont ceci de particulier d'avoir su, au bon moment, rebondir, développer de nouvelles innovations sans pour autant renier leurs racines profondes. Elles ont également su surmonter les nombreux chocs qui ont marqué le XXème siècle et occupent souvent, encore aujourd'hui, des positions de leaders dans leurs secteurs respectifs.

Durables, dotées d'une forte capacité de résilience, ces entreprises centenaires sont également toutes dotées d'une identité et d'une culture fortes et développent des modes de leadership et de management souvent originaux que les témoignages réunis dans le présent Cahier présentent.

En tant que président d'une entreprise centenaire, Veolia, et en tant que président de l'Anvie qui est à l'origine du Cercle, je suis très heureux de saluer la parution de ce nouveau recueil.



Antoine FRÉROT,
Président de l'Anvie
Président directeur général
de Veolia

Le Cercle des entreprises centenaires

Créé par l'Anvie en 2011, en partenariat avec HEC, le Cercle des entreprises centenaires a pour vocation de capitaliser sur les expériences et de développer une réflexion de haut niveau pour explorer de nouvelles voies permettant d'inscrire la performance dans la durée, en croisant les points de vue de chercheurs et de dirigeants d'entreprise sur différents thèmes :

L'IDENTITÉ ET LA CULTURE D'ENTREPRISE.

Dans quelle mesure une entreprise peut-elle faire l'économie d'une réflexion sur son identité ? Comment concevoir l'articulation entre mémoire et vision du futur ?

LE RÔLE DE L'ENTREPRISE. Les valeurs liées à la durée des entreprises centenaires peuvent-elles contribuer à définir de nouvelles formes de RSE et à (ré)inventer un modèle où l'entreprise exercerait un rôle social accru ?

LA DURABILITÉ ET LA RÉSILIENCE. Quels sont les leviers ayant permis et permettant aujourd'hui de garantir la durabilité de l'entreprise (gestion des savoirs, des marques...) ? Développement durable peut-il aujourd'hui rimer avec entreprise durable ?

LE LEADERSHIP ET LE MANAGEMENT. Courage, vision, mode d'exercice du pouvoir par les dirigeants, émotions... sont-ils susceptibles d'expliquer, sur le long terme, la pérennité des entreprises ?

Depuis sa création, le Cercle des entreprises centenaires a organisé 33 rencontres avec 44 intervenants.

Il a également publié deux ouvrages :

- *L'éternité en héritage, Economica (2014), par Alain Bloch et Isabelle Lamothe*
- *Le long terme comme horizon, Odile Jacob (2017), par Philippe Durance et Régine Monti*

LA STRATÉGIE. Quel sont les impacts des opérations de fusions-acquisitions et de changements de périmètre ? Sur quelles bases et à quelles conditions privilégier le long terme plutôt que le court terme ?

L'INNOVATION. Comment conserver, dans le temps, un esprit de start-up ? Comment renouveler les leviers d'innovation ayant permis aux entreprises centenaires de prendre les bons virages, technologiques ou sociaux ?

Les membres fondateurs en 2011



JEAN MONVILLE

CO-PRÉSIDENT DU CERCLE DES
ENTREPRISES CENTENAIRES
PRÉSIDENT D'HONNEUR DE SPIE ET
DE L'ANVIE
AUTEUR DE *NAÎTRE ET RENAÎTRE:
UNE HISTOIRE DE SPIE*
(PRESSE DES PONTS ET
CHAUSSEES,
2004)



MYRIAM MAESTRONI

CO-PRÉSIDENTE DU CERCLE DES
ENTREPRISES CENTENAIRES
VICE-PRÉSIDENTE DE L'ANVIE
PRÉSIDENTE D'ECONOMIE
D'ENERGIE SAS
ANCIENNE CEO DE PRIMAGAZ



Augustin de **ROMANET**
Caisse des Dépôts et
Consignations



Bernard **RAMANANTSOA**
HEC Paris



Frédéric **SANCHEZ**
Fives



Jean-Paul **BAILLY**
Groupe La Poste



Jean-Hervé **LORENZI**
Le Cercle des économistes



Stéphanie **DOMMANGE**
SNCF



Patrick **FRIDENSON**
EHESS

Sommaire

Préface ■ 2
Antoine FRÉROT

**Le Cercle des entreprises
centenaires** ■ 3

Sommaire ■ 5

Introduction
Jean MONVILLE ■ 7

Identité et transmission

L'identité à l'épreuve du (des) siècle(s)
Cédric MIGNON
Georges SANEROT ■ 10

Culture, savoir-faire, patrimoine...
Pourquoi et comment transmettre ?
Elizabeth DUCOTTET
Franck JEANTET
Alain MAURIÈS ■ 14

Innovation et transformation numérique

Innover ou disparaître: le secret des entreprises
centenaires

EUGÉNIE BRIOT
YVES DUBREIL
GILLES GAREL
ERIC GODELIER
Dominique MAHÉ

■ 19

Entreprises centenaires et numériques :
oxymore ou évidence ?

Françoise MERCADAL-DELASALLES
Vania RIBEIRO
Nicolas SEKKAKI

■ 24

Penser l'avenir

Le long terme comme horizon

Philippe DURANCE
Régine MONTI
Emmanuel FABER
Antoine FRÉROT

■ 29

Introduction



Jean MONVILLE
Président d'honneur,
Spie,
Président d'honneur de
l'Anvie, fondateur du
Cercle des entreprises
centenaires

Avec l'accélération des changements de tous ordres qui affectent la société comme les entreprises, la question de la transmission, de la transformation des organisations et du long terme se pose de manière plus aiguë que jamais. Au cours de l'année 2017, le Cercle des entreprises centenaires a eu l'occasion, à travers les différents rencontres dont le présent recueil rend compte, de traiter de ces sujets.

« Le long terme est la première de nos valeurs » affirme Elizabeth Ducottet, « Pochet s'inscrit naturellement dans le temps long » indique pour sa part Alain Mauriès, « Nous considérons que le temps est notre allié » déclare Franck Jeantet ... Ces quelques témoignages parmi ceux qui sont ici réunis, émanant de dirigeants d'entreprises qui excellent chacune dans leur domaine, mettent en lumière l'importance de l'impact des événements fondateurs sur les choix actuels en termes de stratégie, de gestion des ressources humaines, de technologies. Il est dans la culture des entreprises centenaires une volonté de comprendre les évolutions de tous ordres et de tirer des nouvelles technologies de nouvelles idées qui permettent à l'entreprise de se reconfigurer.

C'est ainsi, par exemple, déclare Cédric Mignon, que « Le digital nous permet de réinventer comme jamais notre mode de relation avec nos clients ». Mais cette transformation, le plus souvent, ne va pas de soi, exigeant « un changement de culture profond qui nécessite beaucoup de travail, beaucoup d'énergie en interne » comme le dit Nicolas Sekakki. Elle implique la conception « de nouveaux modèles organisationnels, de nouveaux espaces de travail » ajoute Françoise Mercadal Delassales, et l'entrée dans une logique d'hybridation du numérique et des business models existants.

Cette hybridation n'entraîne pas pour autant, comme le soulignent IBM et Danone, une perte d'identité et le rejet des valeurs qui constituent le socle culturel, original et différenciant, de l'entreprise. En atteste l'exemple de Danone qui, à travers son « double projet économique et social », est parvenu à asseoir son développement sur un modèle unique au monde, cohérent avec celui mis en place par son fondateur et qui continue à structurer son identité et ses valeurs.

Le respect de l'identité ne doit pas, cependant, constituer un frein aux processus d'adaptation. Que l'on songe au cas emblématique de Kodak, passé, en quelques années seulement, d'une position de leader mondial à la disparition pure et simple, faute d'avoir engagé suffisamment tôt sa transition vers le numérique.

C'est bien la révolution numérique qui, aujourd'hui, constitue le principal défi pour les entreprises. Elle bouleverse les règles du jeu avec une rapidité jamais rencontrée jusqu'alors et oblige des secteurs entiers parfois « multicensitaires » - comme La Poste, par exemple -, à se réinventer complètement et sans délai. Et la concurrence des start-ups et des nouveaux géants mondiaux

ne fait qu'accroître la pression « darwinienne », dans un contexte où l'internationalisation des entreprises se renforce. Cette internationalisation a précisément été au cœur d'une table ronde organisée à l'initiative du Cercle lors de la 19^e édition des Rendez-vous de l'histoire de Blois, en octobre dernier.

Enfin, les rencontres organisées en 2017 ont permis de mettre en lumière les atouts des entreprises centenaires. Elles ont, plus que d'autres, - du fait de leur volonté de pérennité, de leurs valeurs fondatrices, de leur vécu dans la gestion des crises passées, de leur résilience - une réelle capacité à se forger un avenir en résistant aux menaces et en saisissant les opportunités. Cette question est au cœur de l'ouvrage de Philippe Durance et Régine Monti, *Le long terme comme horizon. Système d'anticipation et métamorphose des organisations* (Odile Jacob, 2017), produit à l'initiative du Cercle des entreprises centenaires : les entreprises centenaires « pensent le temps long » et sont, de ce fait, mieux en mesure d'articuler passé, présent et futur, de conjuguer transmission et innovation.

Identité et transmission

L'identité à l'épreuve du (des) siècle(s)

Cédric MIGNON
Georges SANEROT

Culture, savoir-faire, patrimoine...
Pourquoi et comment transmettre ?

Elizabeth DUCOTTET
Franck JEANTET
Alain MAURIÈS

L'identité à l'épreuve du (des) siècle(s)

Crédit: Eric Piermont



Georges SANEROT
Président du directoire
Groupe Bayard

A quelles conditions deux entreprises centenaires, Bayard et Caisses d'Épargne, peuvent-elles faire vivre leur identité tout en se transformant ?

Rencontre animée par Eric GODELIER, Professeur à l'École polytechnique et Président de l'association française pour l'histoire des entreprises.

IDENTITÉ D'ENTREPRISE, CULTURE D'ENTREPRISE

Eric GODELIER - La question de la culture – qui est souvent confondue avec le concept d'identité des entreprises a fait l'objet de travaux de recherche à partir des années 1950, avant de disparaître. Elle est revenue en force dans les années 80, alors que d'importantes restructurations avaient lieu, se soldant notamment par la destruction de nombreux emplois. Les entreprises ont alors senti le besoin de s'intéresser à leurs métiers, à leurs compétences et, bien sûr, à leurs racines historiques et culturelles.

De nombreux consultants, notamment américains, se sont ensuite emparés de cette question en aidant les entreprises à réfléchir à leurs valeurs, à les définir... voire à les inventer. Certains dirigeants ou certaines directions de la communication se sont aussi intéressés à cette question. Ces tentatives n'ont pas donné les résultats escomptés. Ceci explique en grande partie le virage effectué dans les années 90, vers la notion de management par les valeurs, ou de management par la culture. Dès les années 1980, certains consultants ou certains dirigeants ont pris pour modèle les entreprises japonaises, alors florissantes. À tort ou à raison, ils ont attribué cette réussite à des origines culturelles issues de la culture japonaise. De ce point de vue, ces entreprises présentaient alors un mode de management propre, et des valeurs très fortes. Dans les années 2000, sous la pression de mouvements de fond (développement durable, RSE, ...), cette question des valeurs a connu un nouveau regain d'intérêt.

Au fond, pourtant, il faut souligner qu'on confond encore souvent identité et culture. Les deux sont importants, mais différents.

- **L'identité** relève de l'individuel, du conscient. Il est possible dans une certaine mesure d'agir sur elle.



Cédric MIGNON
Directeur du développement
Caisses d'Épargne
Membre du comité exécutif
BPCE

- **La culture**, elle, relève du collectif et de l'inconscient. Ce phénomène se construit progressivement au cours de l'histoire. Il structure et est construit pas à pas par une communauté. Cela étant, elle ne peut pas être totalement initiée en partant de rien par des leaders ou des acteurs isolés. Ceci explique en grande partie que certaines tentatives des consultants ou de dirigeants de construire dans une démarche « top-down » ou « prescriptive » des valeurs ou une culture de l'entreprise, sont fréquemment vouées à l'échec.

Les entreprises ont une culture parce qu'elles sont constituées de communautés. Chaque communauté s'appuie sur des valeurs positives et négatives qui permettent l'intégration et l'exclusion. Tout l'art de l'entreprise est de parvenir à intégrer ces communautés de différents types : professionnelles, locales, de production... Et chaque individu fait partie de différentes communautés.

QUELLES SONT LES ORIGINES DE VOS ENTREPRISES ?

Georges SANEROT – L'histoire de Bayard, et en particulier de Bayard Presse, est surprenante : au sortir de la guerre de 1870, une congrégation religieuse récemment créée se donne pour mission l'éducation des enfants et l'organisation des pèlerinages. Ses dirigeants « découvrent » le chemin de fer et considèrent qu'il s'agit d'une formidable opportunité pour déplacer les croyants vers les lieux de pèlerinage. Chaque pèlerinage est un voyage incroyable, qui marque les individus pour leur vie entière – ils souhaitent, de retour chez eux, pouvoir continuer à vivre cette aventure sous une autre forme : la congrégation crée alors le « bulletin des pèlerins », qui deviendra plus tard Le Pèlerin que l'on connaît toujours aujourd'hui, un des premiers hebdomadaires français, le premier à être tout en couleur. Une forme de spiritualité est naturellement au cœur du journal – elle l'est également au niveau de la culture de l'entreprise. Bayard Presse est née dans un environnement particulièrement agité – nous sommes dans les grandes heures de la III^{ème} République – et l'entreprise a tout fait, de facto, pour être indépendante, notamment en acquérant très tôt des imprimeries. Cette indépendance est encore au cœur de la culture de Bayard, même si l'entreprise ne possède plus de sites d'impression en propre.

Cédric MIGNON – Les Caisses d'Épargne vont fêter leur 200^{ème} anniversaire. Le paradoxe entre culture et identité est très fort dans cette organisation : les Caisses sont aujourd'hui des banques à part entière, mais elles reposent sur une culture historique très différente des autres banques. A l'origine, il s'agit d'une institution de bienfaisance, de philanthropie, voulant aider les Français à devenir

autonomes en leur donnant accès au placement de leurs maigres économies. Cet acte de culture initial a nécessité, depuis 1818, un statut et des activités très particuliers. Pour autant, en étant fières de cette mission originelle, les Caisses ont toujours lutté pour devenir des banques comme les autres. Cette culture originelle représente aujourd'hui une force extraordinaire pour un Groupe Bancaire (BPCE), jeune, multi-marques et international.

Si les Caisses d'Épargne sont créées en 1818, leur culture trouve ses racines bien avant : Mirabeau parle déjà des caisses d'épargne au milieu du XVIII^{ème} siècle ; Diderot évoque même des structures permettant de protéger les petits épargnants... C'est au XVIII^{ème} que l'on passe de la Providence à la Prévoyance : telle est bien la racine première des Caisses d'Épargne. Cette culture originelle n'est pas exempte de toute morale : les Caisses d'Épargne voulaient en effet « moraliser » le comportement des Français, de telle sorte qu'ils ne dépensent pas tout, mais parviennent à faire quelques économies. Les pouvoirs publics s'en mêlent : aux grands événements de l'Histoire du début du XIX^{ème} siècle, l'Etat... distribue gratuitement des Livrets A ! Les autorités, au-delà, appuient le développement des Caisses d'Épargne et, très rapidement, on trouve cette institution partout dans sur le territoire. L'Education nationale appuie par ailleurs le développement du Livret A pour les enfants : les instituteurs apprenaient aux enfants à économiser... et les incitaient plus que fortement à placer leurs économies.

En 1886, on dénombre 24 000 Caisses d'Épargne scolaires en France. Les Français s'initient alors très largement à l'épargne. Les Caisses d'Épargne détiennent plus de la moitié de l'épargne française, ce qui explique pourquoi les pouvoirs publics décident d'encadrer les conditions de réinvestissement de celle-ci. Les Caisses d'Épargne, donc, étaient le plus gros organisme privé de collecte de fonds et d'épargne... mais n'avaient pas le droit de les réinvestir comme elles le voulaient. Jusque dans les années 70, les Caisses d'Épargne ne pouvaient prêter et faire crédit que de façon très restrictive : aux collectivités locales et à l'État. Les Caisses d'Épargne sont donc dans depuis leur origine des institutions de proximité (avec les élus locaux, les territoires) – valeur qui, naturellement, est au cœur de la culture de l'entreprise. Ce n'est que depuis une quarantaine d'années que les Caisses d'Épargne sont devenues une banque complète et très similaire à toutes les autres. Cela n'est pas sans poser des questions : faut-il revendiquer ses origines très particulières ? Faut-il au contraire revendiquer la similitude aux autres acteurs bancaires ?

EN QUOI LES ÉVÉNEMENTS FONDATEURS EXPLIQUENT VOS CHOIX ACTUELS EN TERMES DE STRATÉGIE, DE RH, DE TECHNOLOGIES ?

Georges SANEROT – On peut considérer que Bayard a trois acteurs « partenaires fondamentaux » : la congrégation religieuse, évoquée plus haut, qui est le « vrai » et le seul propriétaire. Son rôle est de garantir la vocation, le projet de l'entreprise Bayard dans la durée. Cet actionnaire ne touche pas de dividende et demande à l'entreprise d'assurer une autonomie financière.

Autre acteur « propriétaire symbolique » - pour l'entreprise : les lecteurs. Aujourd'hui, 50% du chiffre d'affaires de Bayard est réalisé grâce aux abonnements payés d'avance, qui témoignent d'une forte fidélité du lectorat. Grâce à cette trésorerie importante, Bayard est en mesure de gérer des risques et d'assurer une politique de création. Tout euro gagné est réinvesti pour le lecteur, qui occupe de fait une place essentielle dans les modes de décision.

Enfin, le corps social est aussi dépositaire du projet de l'entreprise qu'il fait vivre dans chaque titre, chaque production. Et les responsables doivent sans cesse redéfinir ce projet d'entreprise, passionnés par leur époque, développer l'entreprise dans son écosystème.

Il faut souligner que le public est très hétérogène, très représentatif de la société française, ayant conduit le Groupe à intégrer des acteurs éloignés de la philosophie originelle de l'entreprise : Milan par exemple, intégré au Groupe Bayard, est un acteur de l'édition qui revendique une « totale laïcité ». Pourtant, il a trouvé naturellement toute sa place dans le Groupe et y évolue de manière parfaitement harmonieuse.

Pour qu'une entreprise dure, elle doit être en capacité de s'adresser à toutes les générations, et en particulier aux nouvelles : les jeunes, avec les seniors, constituent le premier public de Bayard. Ces deux publics fondateurs demeurent très stables.

Cédric MIGNON - Revenons à l'origine des Caisses d'Épargne : des philanthropes ont apporté des fonds pour « lancer la machine », sans demander de retour sur investissement. Des Maires ont mis gratuitement des locaux à disposition. Les premiers « employés » étaient des bénévoles. On se situe donc dans la philanthropie pure et la relation aux

parties prenantes est très particulière. Telle est bien le fondement de la proximité au cœur de la culture des Caisses d'Épargne, qui existe toujours et avec la même force. Ce n'est pas l'actionnaire qui a défini les Caisses d'Épargne : ce sont des particuliers, des entrepreneurs philanthropes, des bénévoles travaillant dans une logique de proximité. L'enracinement local demeure extrêmement fort : les actionnaires (qui apparaissent en 1999) sont des actionnaires locaux – des sociétaires. Les 17 Caisses d'Épargne n'existent ainsi que grâce aux territoires où elles sont implantées : elles collectent des fonds localement, et réinvestissent cette épargne sur ce même territoire. Elles sont le premier prêteur au logement social (et en sont par ailleurs le premier opérateur), aux collectivités locales, et dans les premiers sur l'économie sociale, l'immobilier professionnel, bref tout ce qui façonne le cadre de vie des habitants d'un territoire. Elles intègrent même les élus locaux à leur gouvernance...

Pour qu'une entreprise dure, elle doit être en capacité de s'adresser à toutes les générations, et en particulier aux nouvelles.

LES RACINES DE VOS ENTREPRISES RESPECTIVES CONSTITUENT-ELLES UN ATOUT POUR CHANGER ET SE PROJETER DANS L'AVENIR ?

Georges SANEROT – Naturellement, les entreprises doivent toutes se réinventer à un moment ou à un autre. Nous avons su le faire par le passé, notamment lorsque nous avons lancé Pomme d'Api, dont la ligne éditoriale était fondamentalement nouvelle, voire révolutionnaire. Pour diffuser ce titre, nous ne pouvions pas nous appuyer uniquement sur les paroisses ; nous avons mis les mamans à contribution, qui vantaient et distribuaient les premiers Pomme d'Api dans les écoles, et ce de manière militante !

Les enjeux actuels pour Bayard peuvent se résumer en deux mots : GAFAs et intermédiation. Nous devons nous développer d'un point de vue technologique, nous devons investir, de telle sorte que nos contenus puissent être présents partout dans le monde numérique, c'est-à-dire sur l'ensemble des supports digitaux. Bayard est ainsi présent sur... YouTube. Petit Ours Brun, né dans les années 70 avec Pomme d'Api, y compte plusieurs centaines de millions de vues ! Au-delà, un nouveau cadre juridique devrait être créé pour que les seuls diffuseurs de contenus ne captent pas l'essentiel de la valeur générée par les contenus eux-mêmes, ce que peut permettre le concept de droits voisins, qui reconnaîtrait un droit de suivi aux éditeurs, à côté du droit d'auteur.

Cédric MIGNON – Les Caisses d'Épargne ont su faire évoluer le concept de philanthropie, au cœur de la philosophie originelle de cette organisation. Cette philanthropie s'est faite de manière naturelle pendant plus de 150 ans, avant de devenir obligatoire en 1999... Ce qui est obligatoire, par essence, n'est pas naturel, et les obligations imposées par la loi ont, de mon avis personnel, un peu nui aux aspirations philanthropiques des Caisses. Avec l'ouverture du Livret A à la concurrence, ces obligations légales disparaissent, ce qui a conduit les Caisses à se réinterroger sur le « pourquoi », de leur action philanthropique en faveur de l'intérêt général.

Le digital, comme dans la presse par exemple, constitue une rupture majeure dans le secteur de la bancassurance. Loin de constituer une contrainte,

il peut permettre de recréer de la proximité : les Caisses d'Épargne veulent ainsi créer des communautés digitales où clients, sociétaires, pourraient se parler, s'entraider pour résoudre leurs problèmes... et entrer en contact plus facilement avec les Caisses d'Épargne. Le digital nous permet de réinventer comme jamais notre mode de relation avec nos clients avec plus de simplicité, de rapidité, d'intensité ou de fréquence. En un sens, les Caisses d'Épargne, avec le digital, réinventent de nouvelles formes de proximité.

Culture, savoir-faire, patrimoine... Pourquoi et comment transmettre ?

« Quand s'efface le passé et que l'avenir s'obscurcit, le présent devient l'horizon indépassable, et l'on assiste à un détachement du passé qui a d'immenses répercussions sur la transmission ». Face à ce constat de Marcel Gauchet, comment trois entreprises centenaires, Thuasne, Potel et Chabot et Pochet du Courval, peuvent-elles transmettre leurs valeurs, leur savoir-faire, leur culture ?

*Rencontre animée par Stéphane BÉCHAUX,
journaliste*

**VOS ENTREPRISES RESPECTIVES
SONT TOUTES CENTENAIRES, VOIRE
PLURICENTENAIRES. POUVEZ-VOUS
NOUS RACONTER EN QUELQUES MOTS
L'HISTOIRE DE VOTRE ENTREPRISE ?**

Elizabeth DUCOTTET - Thuasne est en effet né en 1847 : nous fêtons cette année notre 170^{ème} anniversaire. C'est une entreprise spécialisée dans les dispositifs médicaux d'origine textile (son métier historique) et désormais également non-textiles. qui compte 2 000 personnes. Son Siège social est à Levallois-Perret, mais l'entreprise a 5 usines à Saint-Étienne et en région Auvergne Rhône-Alpes. Notre chiffre d'affaires s'élève à 230 millions d'euros, et nous sommes maintenant présents dans le monde entier.

Franck JEANTET - Potel & Chabot a été créée à la même époque, en 1820. Nous organisons des réceptions de prestige en France et dans le monde entier. Notre chiffre d'affaires s'élève à 120 millions

Crédit: Martin Colombet



Elizabeth DUCOTTET
CEO
Thuasne



Franck JEANTET
Président
Potel & Chabot

d'euros. Nous sommes les leaders français du secteur, et nous sommes très bien représentés dans d'autres pays : Chine, Brésil, Dubaï... Potel & Chabot est une entreprise en croissance, qui se porte très bien. Nos actionnaires de référence ont récemment changé : il s'agit désormais de la Compagnie Edmond de Rothschild et d'AccorHotels.

Alain MAURIÈS - Pochet a toujours été une entreprise familiale. Son origine remonte à 1623 – l'usine qui a fonctionné jusqu'en 2005 est même dessinée dans l'Encyclopédie de Diderot ! Nous sommes spécialisés dans le packaging de luxe pour la parfumerie et les produits de beauté. Le verre est notre métier historique mais, depuis 1990, nous travaillons le plastique et, depuis 2008, le métal. Nous sommes ainsi le seul Groupe du secteur à proposer des produits en verre, en plastique, en métal. Nous comptons aujourd'hui plus de 5 000 salariés et réalisons près de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons des usines en France, en Chine, au Brésil, aux USA.

QUELLES SONT LES VALEURS DE VOTRE ENTREPRISE ?

Elizabeth DUCOTTET - Le long terme est la première de nos valeurs. Certes, nous nous inscrivons dans le temps présent et l'immédiateté, mais notre regard est toujours porté sur le long terme, qu'il s'agisse de l'industrie, de notre développement à l'international, de l'innovation... Le long terme, c'est notre ADN.

Au-delà, trois valeurs sont au cœur de l'entreprise :

- La pérennité. Ce que nous avons, nous devons le développer pour le transmettre ensuite. Chaque génération doit imprimer sa marque et faire progresser l'entreprise.
- L'agilité.
- La frugalité. Compte tenu de la taille de l'entreprise, nous devons concentrer nos investissements sur l'essentiel (emploi, international, investissement industriel...) sans verser dans la surabondance.

Ces valeurs sont les mêmes dans l'ensemble de l'entreprise, y compris à l'international. Il n'est d'ailleurs pas très difficile de les faire vivre hors de France, la pérennité d'une entreprise patrimoniale étant une logique comprise partout. Elle l'est d'autant plus dans les ETI, qui sont pour la plupart des entreprises patrimoniales.

Franck JEANTET - Nous considérons que le temps est notre allié : même si un de nos principaux actionnaires est un fonds d'investissement, nous nous inscrivons dans une logique de long terme. Pérennité et fonds d'investissement ne sont pas des notions antinomiques ! Les valeurs de Thuasne sont aussi les nôtres ; nous y ajoutons l'innovation, essentielle pour conserver notre position de leader. Excellence, passion, engagement et innovation sont nos quatre valeurs socles, affichées partout dans le monde.

Alain MAURIÈS - Pochet s'inscrit naturellement dans le long terme. L'ambition de la famille est de transmettre l'entreprise à la génération suivante, en ayant pu la faire progresser. De fait, l'identification des futurs dirigeants parmi cette génération est essentielle.

Quatre valeurs sont affichées et portées par le management : excellence, considération (vis-à-vis des collaborateurs, des parties prenantes), orientation client (alors que le Groupe a pendant longtemps été davantage orienté produits), « ensemble ». Pour faire émerger ces valeurs, nous avons interviewé une cinquantaine de managers et de personnes clés. Nous avons organisé des tables rondes avec salariés, managers, RH...en France, mais aussi en Chine et au Brésil, et ce sont ces valeurs qui ont émergé.



Alain MAURIÈS
Directeur des
relations humaines,
Groupe Pochet

VOS GROUPES SONT TOUS INTERNATIONAUX. COMMENT PARVENEZ-VOUS À DÉPLOYER LES MÊMES VALEURS DANS LE MONDE ENTIER, SACHANT QUE LES CULTURES Y SONT TRÈS DIVERSES ?

Elizabeth DUCOTTET – Il faut s'assurer qu'elles irriguent l'ensemble de l'organisation et s'incarnent dans des pratiques concrètes. Chaque manager doit avoir la responsabilité de porter les valeurs du Groupe au plus près du terrain. La question de la transmission managériale de ces valeurs est donc un élément central – et probablement le plus difficile à mettre en œuvre. C'est une obligation managériale, parfois oubliée.

Alain MAURIÈS – Nous voulons également que les managers portent nos valeurs. Cela fait partie de leur mission première. Leurs efforts en la matière sont évalués. La « réalité » de ces valeurs est par ailleurs mesurée tous les deux ans via des enquêtes d'opinion. Pour les faire vivre au plus près du terrain, nous avons créé les « Colonna Rewards », qui récompensent les meilleures réalisations liées à ces valeurs.

Franck JEANTET – Nous croyons beaucoup à l'exemplarité : c'est donc le patron et le top management qui portent prioritairement nos valeurs.

VOS ENTREPRISES SONT CENTENAIRES ET FRANÇAISES. VOS VALEURS SONT-ELLES UN FACTEUR D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES TALENTS À L'ÉTRANGER, EN CHINE EN PARTICULIER ?

Franck JEANTET – Potel & Chabot est présente en Chine depuis cinq ans. Les Chinois sont extrêmement attirés par l'histoire de nos entreprises – tout particulièrement pour notre propre histoire, qui se situe au croisement de la gastronomie et de la culture françaises. Nous parvenons sans aucun problème à attirer des talents chinois.

Elizabeth DUCOTTET – Nous faisons le même constat en Asie, où la valeur de la transmission et de la pérennité est très forte. De manière assez inattendue, on constate une certaine similitude entre nos valeurs et celles d'une partie des sociétés asiatiques.

Alain MAURIÈS – Pochet est une entreprise quadricentenaire, française, présente dans l'univers du luxe. Cela constitue trois arguments forts pour attirer les talents dans les pays où nous sommes présents.

QUELLE EST VOTRE CULTURE MANAGÉRIALE ? EST-ELLE SPÉCIFIQUE COMPTE TENU DE VOTRE LONGÉVITÉ ?

Elizabeth DUCOTTET – Notre principal, voire notre seul avantage concurrentiel, ce sont les hommes et les femmes qui collaborent dans l'entreprise et la font vivre. Le recrutement et le management sont, au fond, les seules variables clés. Lorsque nous recrutons des managers, nous nous attachons principalement à identifier les possibles synergies avec notre culture d'entreprise et nos valeurs. Nous visons ni plus ni moins l'osmose entre notre culture, nos valeurs et notre management.

Franck JEANTET – Nous n'avons pas peur de dire que nous sommes très paternalistes : nous ne licencions pas les collaborateurs, nous sommes animés par une très grande bienveillance. C'est confortable autant pour les collaborateurs que pour les managers. De fait, l'exercice du management est assez particulier ; comme chez Thuasne, nous considérons que l'entreprise ne « tient » que par ses hommes et ses femmes. A noter que ce mode de management perdure malgré notre internationalisation : nous sommes bienveillants vis-à-vis de nos collaborateurs en France et nous le sommes également à Dubaï ou au Brésil par exemple.

Alain MAURIÈS – Notre culture managériale est peut-être un de nos points les plus faibles : notre entreprise a été longtemps orientée produits, les experts et la technique occupaient donc une place centrale. Nous devons maintenant aller au-delà de la technique, le produit parfait n'étant pas suffisant pour qu'une entreprise soit pérenne. Nous mettons donc l'accent sur la culture managériale, que nous renforçons, et la mise en avant de la culture de l'entreprise en tant que telle. Cette culture managériale repose largement sur l'exigence, l'excellence et la considération. Peu d'entreprises affichent la considération comme une de leurs valeurs cardinales ; mais elle fait réellement partie de notre ADN.

QUELLE PLACE POUR LES MEMBRES DE LA FAMILLE DANS LE MANAGEMENT ?

Elizabeth DUCOTTET – En ce qui concerne Thuasne, mes trois enfants travaillent avec moi depuis plusieurs années maintenant. Je passe beaucoup de temps avec eux pour connaître leurs attentes respectives, leurs positions. Entre des associés, et encore plus lorsqu'on appartient à la même famille, il existe un *affectio societatis* : le dirigeant doit en tenir compte et surtout le cultiver – il en va de la pérennité de l'entreprise.

Alain MAURIÈS – Les actionnaires font en sorte d'impliquer largement la jeune génération dans la vie de l'entreprise, afin qu'elle ait envie de poursuivre l'aventure. Nous souhaitons identifier ceux qui auront le souhait de porter la future responsabilité de dirigeants, qui représente une charge extrêmement lourde.

VOS ENTREPRISES VONT TOUTES ÊTRE IMPACTÉES PAR DES DÉPARTS EN RETRAITE MASSIFS. QUID DANS CES CONDITIONS DE LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE ?

Elizabeth DUCOTTET – C'est effectivement une question centrale : nous devons nous assurer que les savoirs industriels demeurent au même niveau et se développent d'une génération à l'autre, ce à quoi nous parvenons globalement bien. Certains savoirs et savoir-faire sont plus mouvants, plus volatils – dans la fonction commerciale par exemple : nous y accordons de fait beaucoup d'attention afin que les savoirs afférents demeurent... et évoluent, se modernisent, tenant compte des nouvelles pratiques et des nouvelles attentes des clients. Chez Thuasne, cela se fait bien.

Franck JEANTET – La transmission est au cœur de nos préoccupations. Nos savoirs sont « dans » les individus, et nulle part ailleurs : ils se transmettent de personne à personne. Nous y accordons d'autant plus d'attention que nous recrutons de nombreux jeunes. Cette transmission de savoir-faire a, longtemps, été très informelle : elle l'est beaucoup moins aujourd'hui, dans la mesure où nous avons créé une académie dédiée à cette même transmission. Description des processus techniques, vidéos... permettent la formalisation des savoir-faire. Les jeunes recrues passeront désormais tous par cette académie, pour qu'ils gagnent en expertise et grandissent dans l'entreprise.

Alain MAURIÈS – Nous avons également créé une académie. Nos métiers ne s'apprennent pas à l'école... Nous devons donc former nos verriers notamment, ce qui nécessite pas moins de sept années. La formation, dans le verre, était essentiellement visuelle : l'apprenti regarde comment le « maître » procède. Pendant longtemps, les maîtres formaient principalement les membres de leur famille – il existe chez Pochet des dynasties de salariés !

Mais ceci pêche par manque de formalisme : nous avons donc créé cette académie, qui s'attachera à identifier/capter/modéliser les différents savoirs pour, ensuite, se placer en capacité de les transmettre et ce de manière identique dans toute l'entreprise.

LES ENTREPRISES CENTENAIRES DOIVENT NATURELLEMENT INNOVER POUR ASSURER LEUR PÉRENNITÉ. EST-CE VOTRE CAS ?

Elizabeth DUCOTTET – Chez Thuasne, l'innovation est, bien sûr, technologique. Le digital, les dispositifs connectés...modifient profondément nos savoir-faire, et vont permettre d'inventer de nouveaux produits. Pour innover plus vite, pour identifier des innovations de rupture, nous avons créé un Thuasne-Lab. Il bénéficie d'une liberté de mouvement totale. Ce Thuasne Lab compte une dizaine d'ingénieurs, et nous avons également des participations dans une des start-up, afin d'avancer vers la nouvelle médecine connectée.

Alain MAURIÈS – L'innovation est clé : les nouveaux produits représentent entre 25% et 30% de notre chiffre d'affaires tous les ans. Elle porte très largement sur l'ensemble de nos packagings (verre, plastique, métal ou décors). Nous sommes reconnus par nos clients comme une entreprise innovante, et nous voulons continuer à l'être.

Franck JEANTET – Nous comptons deux comités d'innovation : un comité R&D « classique », et un comité fort différent. Intitulé « comité rebelle et impertinent », il est composé uniquement de jeunes de moins de 25 ans. On comprend facilement ses objectifs : identifier les nouvelles attentes des clients, trouver des innovations de rupture, inventer le métier de demain. Ces jeunes nous « secouent », ce qui est une excellente chose !

Innovation et transformation numérique

Innover ou disparaître : le secret des
entreprises centenaires

EUGÉNIE BRIOT
Yves DUBREIL
Gilles GAREL
ÉRIC GODELIER
Dominique MAHÉ

Entreprises centenaires et numériques :
oxymore ou évidence ?

Françoise MERCADAL-DELASALLES
Vania RIBEIRO
Nicolas SEKKAKI

Innover ou disparaître: le secret des entreprises centenaires

Le digital devait les faire disparaître... Pourtant plus de 100 ans d'innovations plus tard, de « vieilles » entreprises sont encore leaders. Comment ces entreprises sont-elles parvenues à maintenir un tel niveau d'innovation ? Ont-elles cultivé lentement des innovations incrémentales ou construit leur succès sur des innovations de rupture.

Table ronde lors de la 20^{ème} édition des Rendez-vous de l'Histoire à Blois, animé par Eric GODELIER, Professeur à l'École polytechnique et Président de l'association française pour l'histoire des entreprises.

COMMENT VOS ENTREPRISES ONT-ELLES RÉUSSI, AU COURS DE LEUR HISTOIRE, À CONSERVER UNE FORTE CAPACITÉ D'INNOVATION ?

Yves DUBREIL – Il faut rappeler tout d'abord que recherche et innovation sont deux termes distincts. La recherche consiste à dépenser de l'argent pour trouver des idées ; l'innovation, c'est utiliser des idées pour créer de la valeur ou du sens, c'est introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie. En France, on a tendance à croire qu'il faut tout miser sur la recherche, donc à dépenser de l'argent pour trouver des idées. Mais si ces idées ne parviennent pas à germer, cela ne sert absolument à rien : elles doivent être semées dans un substrat fertile. Et pour cela, il faut admettre l'échec, il faut se tromper vite et souvent. Si toute personne qui fait une erreur est gravement punie, il y a fort à parier que l'entreprise ne parviendra jamais à innover...

L'innovation doit en outre marcher sur deux jambes : elle doit être à la fois de rupture et incrémentale. Les organisations, en matière d'innovation, doivent être ambidextres, l'innovation de rupture ne s'opposant en rien à l'innovation incrémentale.

Depuis 1945, Renault a été le constructeur automobile le plus innovant. La Régie a alors supplanté GMC, de loin le constructeur le plus innovant avant la Seconde Guerre mondiale. Si Renault a pu prendre cette première place, c'est parce que le marché européen de l'automobile s'est développé après 1945 : aux USA, il se développe avant la Guerre. Il y a donc un lien entre innovation et développement des marchés.

La capacité d'innovation de Renault est reconnue sur le confort, la sécurité, la facilité d'usage, l'ergonomie... En matière de confort, la réputation de Renault était extraordinaire, à tel point que les médecins conseillaient l'achat d'une R16 aux personnes lombalgiques !

En matière d'innovation, la principale difficulté consiste à savoir si elle crée (ou non) de la valeur. On le voit avec Twingo : lorsque ce modèle a été mis sur le marché, il a suscité de la stupeur, de l'incompréhension, personne ne croyait qu'il rencontrerait un public. Renault de toute évidence a pris un risque, mais a préféré l'erreur éventuelle à la médiocrité. Si l'on privilégie la médiocrité à l'erreur, on n'innove jamais...



Eugénie BRIOT
Responsable des
programmes de l'École de
Parfumerie, Givaudan



Yves DUBREIL,
Président,
Renault Histoire



Gilles GAREL
Professeur au Cnam et à
l'École Polytechnique

Dominique MAHÉ – La Maif est un assureur mutualiste né en 1934. On peut voir le métier d'assureur comme un métier très statique dans son offre, son organisation, ses services... Mais ce n'est pas le cas : la première innovation de rupture au sein de la Maif, c'est la création de la Maif en tant que telle. En effet, en 1934, 300 instituteurs décident de s'assurer entre eux, selon une logique mutualiste, pour se libérer de l'emprise des grandes compagnies d'assurance dont la vocation était essentiellement financière. Il s'agit, en un sens, d'une des premières formes d'économie collaborative. Par ailleurs, la Maif a développé des innovations incrémentales pour améliorer le service rendu aux sociétaires : en 1964, les mutuelles inventent le constat amiable automobile ; au début des années 70, elles mettent en place l'assistance, permettant le rapatriement des personnes malades ou accidentées.

Le métier de l'assureur est confronté aujourd'hui à des ruptures d'ordre technologique : la révolution numérique (objets connectés, intelligence artificielle, véhicule autonome) doit être intégrée dans l'exercice des métiers de l'assurance. Ce sont des opportunités, beaucoup plus que des menaces. Et l'économie de l'usage, l'économie collaborative vont faire évoluer nos métiers. La Maif a d'ores et déjà mis en place des actions innovantes pour répondre à ces défis.

Eugénie BRIOT – Givaudan est un des fournisseurs du secteur de la parfumerie, la plupart des marques de parfums n'ayant pas de parfumeurs en propre. Pour composer leurs parfums, ils font appel à des entreprises comme Givaudan. Ce sont elles qui formulent les parfums vendus par les marques.

Pour les fournisseurs, l'innovation doit répondre à plusieurs contraintes : ils sont peu nombreux sur le marché, et leurs produits sont facilement substituables – une essence de rose sera toujours très comparable à une autre essence de rose, par exemple. Pour se différencier, il a fallu injecter de la valeur dans les produits. Les innovations ont été conçues pour créer cette différenciation, apporter de la valeur aux clients. Il est intéressant de rappeler que l'histoire des fournisseurs est beaucoup plus longue que celle des marques : Givaudan va ainsi fêter ses 250 ans en 2018. Parmi les marques de parfums existantes, Guerlain et Roger Gallet sont les plus anciennes (elles ont été créées au XIX^{ème} siècle). Toutes les autres marques de cette époque ont disparu. La vie des fournisseurs a donc été beaucoup plus longue que celle des clients, avec l'ambition de créer de la valeur à leur avantage, de leur proposer des produits leur permettant de se différencier de leurs concurrents, dans un contexte où le produit de parfumerie ne cessait de gagner en valeur. Au XIX^{ème} siècle, les marques de parfumerie ont dû se positionner sur le secteur du luxe, ou faire le choix de vendre des produits peu chers à une cible très large. Chaque parfumeur a dû faire des choix. Les marques de luxe ont dû, elles aussi, créer de la valeur aux yeux des clients, à travers de la créativité et un caractère « artistique » prêté au produit – se construit alors l'image d'un parfumeur artiste. Si l'on veut qu'il soit considéré comme tel, il doit avoir à sa disposition des produits à la hauteur de cette ambition. Les fournisseurs ont ainsi décidé de proposer des produits qui étaient déjà des mini-parfums, les fameuses bases : cette innovation injectait du service dans le produit, et permettait aux parfumeurs de monter en gamme. Il s'agit d'innovations incrémentales, qui déplacent la création de valeur sur le plan du service.



Eric GODELIER
Professeur
École Polytechnique



Dominique MAHÉ
Président
Groupe MAIF

GILLES GAREL – L'innovation est une notion somme toute récente : la novation, au Moyen-Age, renvoie à la substitution d'un droit existant par un nouveau droit. De nombreux écrits, jusqu'à Diderot et d'Alembert, décrivent l'innovation, car elle remet en cause l'ordre établi. Avec la première Révolution industrielle, on se projette collectivement dans un accroissement des ressources et un partage plus large de celles-ci – l'innovation devient alors beaucoup plus acceptable. Aujourd'hui, la principale question a trait à la valeur attachée à l'innovation. Est-elle toujours positive pour ses destinataires ?

D'un point de vue conceptuel, il faut rappeler que des typologies renvoient à la variété des objets de l'innovation. Il existe des typologies officielles, certaines étant d'une grande pauvreté : innovation technologiques/innovations non-technologues, innovations produits/innovations services... Au-delà de ces typologies officielles, une foule de notions sont utilisées, l'innovation pouvant être reliée à l'organisation, à l'usage, aux outils, aux modèles d'affaires, etc.

Pour clarifier ce panorama, il faut regarder ce qui fait l'objet de l'innovation. Les modes de gestion ne sont pas les mêmes en effet que l'on fasse de l'innovation frugale dans le cadre d'une communauté ou que l'on structure le développement d'un projet dans une industrie bicentenaire. Il faut aussi regarder les degrés de l'innovation : ainsi, l'innovation incrémentale et l'innovation radicale se distinguent selon le degré de nouveauté, celui-ci étant subjectif. De fait, l'innovation est relative – ce qui est perçu comme étant nouveau est nouveau. Il faut par ailleurs s'intéresser au degré de rupture, qui se fonde sur le critère de dominant design, ou d'identité des objets. Un dominant design, c'est ce qui fait qu'on reconnaît un objet pour ce qu'il est ;

c'est tout ce qui définit un produit, ce qui permet de le concevoir, de le promouvoir, de le diffuser, de le rénover... L'innovation de rupture, c'est celle qui brise le dominant design. Nous vivons dans un monde où les dominant designs sont attaqués de toute part.

L'INNOVATION EST-ELLE DIFFÉRENTE DANS L'INDUSTRIE ET DANS LE TERTIAIRE ?

Yves DUBREIL – L'automobile est un objet technique demandant une intensité capitaliste extrêmement forte. Pour autant, on peut gagner de l'argent avec des modèles à bas prix, le luxe et le haut de gamme ne sont pas les seules planches de salut. On peut même avancer que le futur de l'automobile se situe dans le bas de gamme ! Renault a clairement survécu grâce à ce segment de marché, à travers Twingo, Logan ou encore Kwid.

Naturellement, innover en matière automobile nécessite beaucoup d'argent, que l'on se situe dans le bas ou le haut de gamme. Pour permettre la décision de faire la Twizy, il a fallu faire une maquette qui a coûté 500 000 euros, mais c'est cette maquette qui a permis de convaincre le top management de l'entreprise que cette voie était bonne. Convaincre par le physique, par l'objet est souvent indispensable pour une innovation.

Les grandes entreprises font souvent l'erreur de se comparer aux start-ups : certes, les start-ups ont d'énormes atouts, mais nous avons aussi les nôtres : notre histoire en premier lieu, car l'histoire est bien souvent le plus court chemin vers l'innovation : c'est elle qui nous permet de comprendre là où nous

avons réussi, et, surtout, là où nous avons échoué. On n'innove pas sans se tromper...

Dominique MAHÉ – La disruption, l'ubérisation... sont des phénomènes qui existent dans le secteur de l'assurance, comme l'attestent plusieurs exemples. Ainsi, la voiture autonome circulera bientôt sur nos routes. Aujourd'hui, notre chiffre d'affaires repose à 60% sur les primes Auto, et une part non-négligeable de notre activité est dédiée à la gestion de la sinistralité Auto. Avec la voiture autonome, la sinistralité va baisser... donc notre chiffre d'affaires. Les paradigmes mêmes du métier de l'assurance vont être bousculés, et ce très rapidement. A la Maif, notre conviction est claire : demain, nous ne vivrons plus de ce que nous vivons aujourd'hui. Pour assurer la pérennité de l'entreprise et de notre modèle mutualiste, nous devons donc innover : comment diversifier notre offre autour de notre cœur de métier, quels nouveaux services pouvons-nous apporter à nos sociétaires ?... En interne, nous considérons avant toute chose que nous devons être un assureur de confiance, c'est-à-dire, demain, un tiers de confiance qui soit en capacité d'apporter des services nouveaux. Il ne s'agit pas forcément de services « maison » : nous nouons des partenariats (notamment financiers) avec des jeunes pousses de l'économie collaborative, susceptibles d'apporter ces nouveaux services.

Eugénie BRIOT – La parfumerie s'est construite comme une industrie de luxe, en ce sens où le prix de vente de l'objet dépasse très largement sa valeur intrinsèque. Ce qui est vendu, ce n'est pas seulement le contenu du flacon : c'est l'histoire, les émotions, l'image de la marque, le sourire de l'égérie... Ce modèle a été inventé dès le XIX^{ème} siècle, certains parfumeurs choisissant alors de vendre leurs produits dans leurs propres boutiques, à des prix très élevés, après y avoir injecté une valeur symbolique très forte. Parmi les éléments de construction de la valeur, on trouve le nom, la boutique... Les fournisseurs de ces parfumeurs vont devoir trouver des solutions pour accompagner ce mouvement en innovant : ils vendent des bases, pour aider les marques à composer leurs parfums ; plus tard, au début du XX^{ème} siècle, ils internalisent complètement la création. À partir du moment où l'image prévaut, le produit doit être nimbé d'une aura artistique. Dès lors, les fournisseurs ne vendent plus des matières premières, mais des mélanges qui signent un parfum. Ce mouvement prend place alors que les couturiers commencent à vendre des parfums : ils n'ont pas de compétences propres à la parfumerie en interne. Ils se tournent donc vers les fournisseurs, qui les accompagnent en leur

fournissant des mélanges de matières premières correspondant à une formule qui signe le parfum.

Gilles GAREL – La distinction produits/services, du point de vue de l'innovation, n'a plus réellement cours. Même les industriels vendent aujourd'hui du service, comme l'atteste le terme de « solution » (qui combine produit et service) qui s'est imposé dès les années 80. Et même avant, Ford fournissait déjà, avec la Ford T, une boîte à outils et des conseils permettant à tout un chacun de réparer son véhicule, par ailleurs très robuste...

QUEL EST LE RÔLE DU DIRIGEANT ET DU MANAGEMENT DANS LE SOUTIEN, VOIRE LA PROTECTION DE L'INNOVATION ?

Les entreprises sont pour la plupart investies dans deux activités contradictoires : exploiter à court terme, innover/explorer à long terme

Yves DUBREIL – Ce rôle est effectivement fondamental. Me concernant, dans le cadre du projet Twingo, j'ai eu tout le soutien de Raymond Lévy, alors PDG. Ce soutien extraordinaire m'a permis « d'embarquer » tous les acteurs autour du projet, et de vaincre les résistances. Il faut par ailleurs que la direction générale soit

parfaitement consciente que l'innovation va de pair avec le risque et l'échec. Et il faut qu'il existe, dans l'entreprise, des business angels, qui protègent ceux qui innover, et qui soient capables de s'opposer à des raisonnements purement budgétaires.

Dominique MAHÉ – La situation n'est pas très différente dans le secteur de l'assurance, où le rôle des dirigeants est lui aussi prédominant. Ce sont eux qui portent le projet d'entreprise à moyen et long termes, à horizon 10-15 ans. A la Maif, ce plan porte un nom : l'audace de la confiance. Dans un monde où la défiance est très présente, nous réaffirons notre croyance en la confiance, qui est notre moteur depuis toujours. Par ailleurs, il faut regarder la réalité en face, oser, accepter que nous allons connaître des changements profonds dans les méthodes de travail, dans la réalisation des offres et des services. Dans une maison d'assurance comme la nôtre, cela signifie que nous devons accélérer le temps (de la conception, de la mise sur le marché). Cela suppose, de fait, une politique managériale foncièrement différente. Un manager, ce n'est plus un chef, mais un leader, qui doit, par son leadership, entraîner, dynamiser, faire confiance.

Eugénie BRIOT – Les dirigeants qui se sont succédés chez Givaudan sont allés jusqu'au bout

de leur idée : vendre de la créativité. A partir du moment où ils ont décidé d'intégrer la création au produit vendu par l'entreprise, ils ont eu l'audace de créer une école de parfumerie interne à l'entreprise. Ils ont pu ainsi maîtriser totalement la construction du talent proposé au client. L'école de parfumerie Givaudan a été fondée il y a maintenant 70 ans, et c'est la seule existante dans ce secteur.

Gilles GAREL – Les entreprises sont pour la plupart investies dans deux activités contradictoires : exploiter à court terme, innover/explore à long terme. Le rôle du dirigeant doit être resitué dans ce cadre : il doit s'assurer que le court terme, les KPIs ne l'emportent pas sur l'activité d'exploration. La littérature académique montre que plus l'innovation est en rupture, plus elle a bénéficié, à un moment donné, d'une protection de la part des dirigeants et de l'encadrement intermédiaire. C'est, notamment, le cas d'IBM, qui était leader sur le marché des gros et des mini-ordinateurs, et qui n'avait pas vu venir – dans un premier temps - le développement de la micro-informatique. Très rapidement pourtant, le management d'IBM décide de créer une start-up interne, distincte du reste de l'organisation, en charge précisément d'inventer le micro-ordinateur de demain. Ce fut un succès, comme chacun le sait. D'autres n'ont pas su réagir avec la même vitesse : Kodak par exemple, qui n'a pas pu à temps prendre le virage du numérique.

Aujourd'hui, de nouvelles formes d'innovation émergent, mais en-dehors de l'entreprise : dans des tiers-lieux d'innovation, des communautés d'innovation, des collectifs qui adoptent un mode de gouvernance profondément original. Cela reconfigure totalement la question de la place du dirigeant.

COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES IDÉES DES SALARIÉS SONT TOUTES IDENTIFIÉES, ÉTUDIÉES ?

Yves DUBREIL – Tout va dépendre de la qualité du management, à même (ou non) de détecter le potentiel d'une idée. Et il faut aussi y consacrer les moyens suffisants, il faut que le porteur de l'idée dispose d'un budget lui permettant de démontrer que son idée est viable. On peut donner les moyens pour défendre une innovation, mais on ne peut en aucun cas donner l'assurance que cette innovation verra le jour.

Dominique MAHÉ – Compte tenu de notre environnement, le management doit rassurer, mais sans travestir la réalité : notre métier va changer, mais nous allons accompagner cette mutation. Ainsi, nous avons créé, pour l'ensemble

des collaborateurs, l'Académie digitale où chacun, à son rythme, peut s'acculturer avec les usages et les outils du numérique. Nous développons par ailleurs les méthodes collaboratives en interne, et nous encourageons l'initiative. Cela se traduit, par exemple, par des explorations : une équipe de salariés, trans-métiers, va rencontrer des entreprises, sur le principe de la learning expedition. Cela leur permet de s'inspirer d'initiatives menées ailleurs, pour ensuite les développer en interne. Et nous faisons la promotion de l'intrapreneuriat : des collaborateurs peuvent concevoir leurs propres start-ups, et nous les aidons le cas échéant.

COMMENT QUANTIFIER LE POTENTIEL D'INNOVATION D'UNE ENTREPRISE ?

Gilles GAREL – Il existe des indicateurs, au niveau micro, sur les actifs immatériels. Au niveau macro, on s'intéresse au portefeuille de brevets. On comptabilise aussi l'actif humain dans les activités associées à la recherche, même s'il faut bien distinguer celle-ci de l'innovation. A noter d'ailleurs que les entreprises de la Silicon Valley font peu de R&D, l'essentiel des budgets allant à l'innovation.

Mais l'essentiel du potentiel d'innovation d'une entreprise n'est ni chiffré, ni chiffrable : pour se projeter dans l'avenir, il faut parier sur la capacité de l'entreprise à associer, à ses actifs immatériels et matériels, des concepts en rupture. Il faut donc prendre des risques. Aucun capital-risqueur ne peut s'assurer que le dénombrement des actifs d'une entreprise lui assurera un retour sur investissement.

Entreprises centenaires et numériques: oxymore ou évidence ?



**Françoise MERCADAL-
DELASALLES**
Directrice des ressources
humaines et de
l'innovation Groupe,
Société Générale

Après l'âge de la vapeur, puis celui de l'électricité, une nouvelle révolution industrielle est en marche. Le monde du travail construit au début du XXe siècle est en train de se recomposer. Comment trois entreprises centenaires, la Société Générale, IBM et la RATP, prennent-elles le virage numérique ?

*Rencontre animée par Anne-Sophie BELLAICHE,
Chef du Service économie et social,
L'Usine nouvelle*

COMMENT LE NUMÉRIQUE IMPACTE-T-IL VOTRE ENVIRONNEMENT ?

Françoise MERCADAL-DELASALLES - La Société Générale, comme toutes les entreprises, est impactée par le numérique. La transformation numérique est une nécessité absolue dans le secteur bancaire, dans la mesure où tous les compartiments du jeu sont concernés : les clients et leurs habitudes changent, cherchent de la rapidité dans leurs relations avec les banques ; ils veulent également de la transparence, de la mobilité, de l'agilité, de la simplicité... et ils ont appris à vivre avec de nouveaux outils et, surtout, de nouvelles entreprises de services qui leur offrent de nouvelles façons d'interagir.

Les banques, en outre, sont face aux nouvelles exigences émanant des collaborateurs. Le corps social est constitué de personnes qui utilisent elles aussi les nouveaux outils, et ne comprennent pas pourquoi ils doivent travailler avec des outils peu ergonomiques, datés, voire obsolètes...

Enfin, la technologie elle-même est une source de changement. L'informatique est le cœur de la machine bancaire. Lorsqu'il



Nicolas SEKKAKI
Président,
IBM France

faut répondre aux nouvelles attentes des clients et des collaborateurs, la sédimentation des systèmes est telle qu'il est parfois difficile d'atteindre cet objectif.

Vania RIBEIRO – Pour un groupe de transports comme la RATP, la révolution numérique a plusieurs impacts : l'évolution des attentes des clients (voyageurs et autorités organisatrices), des salariés, l'évolution des technologies elles-mêmes (impression 3D, robotique, stations et véhicules connectés, internet des objets, big data...). Ces évolutions ne sont pas forcément simples : déployer la 3G et la 4G dans les souterrains produit beaucoup de chaleur, ce dont il faut tenir compte pour des questions évidentes de sécurité ; par ailleurs, si tous les véhicules et toutes les stations sont désormais connectés, ils le sont à travers différents systèmes, déployés sur plusieurs années et qui ne sont pas tous compatibles et connectables.

En outre, la mobilité est « secouée » par l'arrivée de nouveaux acteurs. La RATP est encore en situation de monopole en Ile-de-France, mais plus pour longtemps. Et le Groupe réalise d'ores et déjà 20% de son chiffre d'affaires à l'international. Dans ces pays où nous sommes présents, de nouveaux acteurs apparaissent d'ores et déjà ; des *pure players* comme Citymapper en particulier proposent de nouveaux services autour de la mobilité ; des acteurs se placent sur le terrain de la « nouvelle mobilité », et utilisent des modèles issus du digital (transport à la demande basé sur des algorithmes de prédiction, plateformes de mise en relation, etc.) diablement performants et à l'opposé des nôtres.



Vania RIBEIRO
Head of Digital Strategy
RATP

Nicolas SEKKAKI – Au fond, face à la révolution numérique, il n'y a pas de différence entre une entreprise centenaire et une jeune entreprise.

Aucune n'a le choix : il faut « y aller », de surcroît extrêmement rapidement. La révolution numérique est en effet caractérisée par une extrême rapidité. Elle est surtout imprévisible : certaines entreprises promises à un bel avenir sont mortes ; d'autres, largement inconnues il y a 20 ans, occupent une position de leader sur leur secteur d'activité.

Les entreprises centenaires ont utilisé, pour certaines, le même business model depuis leur naissance. Leur avenir était peu ou prou assuré. De façon étonnante, certaines, depuis peu, comprennent qu'elles sont mortelles comme toutes les autres... et n'hésitent pas à le dire publiquement ! Il est probable que cette prise de position s'explique par le fait qu'elles ont compris qu'elles n'avaient d'autre choix que de changer sous le coup de la transformation numérique, et qu'il fallait convaincre toutes les parties prenantes de cette nécessité absolue.

Comme le rappelait Françoise Mercadal-Delasalles, les systèmes d'information sont construits autour d'une notion produit et, il est vrai, se sont largement sédimentés. Ils constituent un véritable patrimoine pour toutes les entreprises – encore faut-il être en capacité de l'exploiter ! Pour les entreprises centenaires donc, il faut concilier patrimoine et contexte de révolution numérique. Il s'agit d'entrer dans une logique d'hybridation du numérique et des business models existants.

QUELLES PRIORITÉS CHOISIR ? FAUT-IL SE CONCENTRER SUR CERTAINS CHANTIERS ?

Françoise MERCADAL-DELASALLES – Rappelons tout d'abord que lors de la crise de 2008, certains établissements centenaires, voire pluri-centenaires sont... morts. La conscience d'une fin possible est donc extrêmement prégnante dans le monde bancaire.

En ce qui concerne plus précisément la révolution numérique, nous sommes parfaitement conscients qu'il s'agit d'un mouvement d'ampleur qui concerne toute l'entreprise. De fait, il concerne tous les salariés, et ne se cantonne pas au travail d'une direction informatique, d'une DSI ou d'un chief data officer. Il s'agit donc bien de s'appuyer sur la « multitude », pour reprendre le terme utilisé par Nicolas Colin et Philippe Verdier (L'âge de la multitude, Armand Collin, 2012). La révolution numérique impacte ainsi les systèmes d'information, l'organisation en tant que telle, les salariés et la relation avec les clients. A ce dernier titre d'ailleurs, nous avons mis en place le principe de symétrie des attentions, jugé incontournable pour que la transformation digitale se matérialise dans les faits. Ainsi, nous avons confié à nos collaborateurs des outils performants,

ergonomiques, leur délivrant des informations de haut niveau. Les collaborateurs sont ainsi tous équipés de tablettes en France, ceci depuis quatre ans. Cette évolution s'est accompagnée d'une révolution managériale : très simplement, les collaborateurs peuvent désormais aller sur Internet, en ont le droit... et doivent même y aller ! Cela n'est pas sans impact sur la relation manager/collaborateurs... Nous avons en parallèle, donné à nos clients des signaux très clairs leur montrant que nous avons compris leurs nouvelles aspirations, que nous voulions changer, et que nous leur proposerions rapidement de nouveaux outils. Une appli a ainsi été développée à côté du SI et représente, aujourd'hui, un outil plébiscité par les clients.

Vania RIBEIRO –

Avec le digital, de nouveaux acteurs viennent challenger les acteurs en place, qui doivent bien avoir à l'esprit que ces nouveaux concurrents sont régis par un modèle économique très différent – on ne peut donc

pas s'inspirer totalement du modèle startup ! Il faut rappeler ainsi que les startups bénéficient d'importants investissements de la part d'acteurs financiers et peuvent donc travailler à perte pendant plusieurs années, lancer des services gratuits, etc. Ce n'est pas du tout notre cas ! Aussi, nous avons choisi de communiquer largement en interne sur les contours du « nouveau monde » pour sensibiliser les salariés aux nouveaux enjeux liés à la révolution numérique – leur expliquer que leur business model est différent du nôtre, que celui-ci n'est pas répliquable stricto sensu, entre dans ce cadre.

Nicolas SEKKAKI – Un changement majeur doit être noté : ce sont, désormais, les individus qui font – et défont – la réputation, l'image d'une marque. Nous sommes tous désormais des utilisateurs, qui votons au quotidien... Ces habitudes entrent dans l'entreprise, ce dont nous devons tenir compte. En outre, il est vrai que les startups viennent concurrencer directement les acteurs traditionnels en place même si, pour une « licorne », on compte un nombre incalculable de startups qui vont disparaître très rapidement... En tout état de cause, nous assistons à l'apparition de business models fondamentalement nouveaux qui, par définition, vont s'hybrider avec les business models plus traditionnels. Cela conduit des entreprises comme la nôtre à faire des choix, parfois radicaux, qui peuvent être extrêmement douloureux pour les collaborateurs. Choix difficiles, mais indispensables à notre survie et à notre développement : à titre d'exemple, nous avons désinvesti 22 milliards en l'espace de quelques années seulement, par exemple sur la vente de serveurs, pour les réinvestir

pour partie dans le Cloud. Par ailleurs, nous investissons six milliards d'euros par an en moyenne dans l'édition de logiciels. L'année dernière, nous avons acquis des entreprises pour un montant de 15 milliards d'euros, dans des domaines très nouveaux : les données médicales anonymisées par exemple. Nous investissons également largement dans la donnée météorologique, qui constitue un secteur d'avenir intéressant pour une foule de métiers. Ainsi, nous désinvestissons et nous investissons de manière massive.

Par ailleurs, nous sommes persuadés que la transition numérique représente un changement de culture profond, qui nécessite beaucoup de travail, beaucoup d'énergie en interne – alors même que le marché, par définition, est externe ! Cette transition doit donc être la plus courte possible pour pouvoir, très rapidement, être en capacité de gagner des parts de marché sur les nouveaux business. Par ailleurs, pour accompagner ce changement de culture, il est indispensable que les collaborateurs et les managers puissent « visualiser » ce qu'est une transformation, quelle est la méthodologie

afférente. Certaines techniques, le design thinking par exemple que nous utilisons largement chez IBM, le permettent.

VA-T-ON VERS LA FIN DU TRAVAIL ? QUEL RÔLE POUR LES ROBOTS DEMAIN ?

Françoise MERCADAL-DELASALLES –

Naturellement, la robotisation va aboutir à la destruction de certains emplois ; il faut donc être en mesure de faire évoluer les collaborateurs, ceux-ci devant parvenir à se transformer. Les entreprises demeurent des lieux d'apprentissage permanents : il leur appartient d'aider les collaborateurs, comme les clients, à comprendre les changements en cours et aborder avec efficacité la révolution numérique. Nous concevons de nouveaux modèles organisationnels, de nouveaux espaces de travail, comme l'atteste l'exemple des Dunes à Val de Fontenay ; nous faisons intervenir des penseurs, des scientifiques, des philosophes, des chercheurs... pour « inspirer » nos collaborateurs, leur donner les clés permettant de comprendre les enjeux du numérique.

Vania RIBEIRO – La RATP est naturellement très intéressée (et très impactée) par l'automatisation, mais cela n'a rien de nouveau : l'emblématique poinçonneur a disparu depuis bien longtemps

maintenant... Nous développons également largement l'automatisation : deux lignes sont automatiques à 100%, une troisième le sera bientôt. Là où elle apporte une réelle valeur ajoutée, nous recourons à l'automatisation, sans en faire pourtant un passage obligé. Cette automatisation en croissance s'accompagne, à l'inverse, d'un meilleur service aux voyageurs : nous sommes en mesure de faire cela car les villes grandissent, notre activité croît – nous sommes en mesure de dégager des revenus par ce biais, que nous réinvestissons.

Nicolas SEKKAKI – Face à toute nouvelle technologie, il faut à la fois examiner les opportunités, les potentiels et les risques. Il ne faut pas, en outre, se désintéresser de toute question d'éthique, bien au contraire. On ne peut pas progresser dans une logique de transformation en se focalisant

uniquement sur les problèmes sous-jacents... Il faut avoir une vision progressiste, qui accompagne la résolution de problèmes, qui donne un cadre positif. Certes, toute nouvelle technologie détruit des emplois, et ce sera le cas avec les robots. Mais toute nouvelle technologie crée également de nouveaux emplois. Regardons précisément le cas des robots : ce sont les pays les plus robotisés (Allemagne, Corée du Sud, USA, Chine) qui sont, aujourd'hui, les meilleurs exportateurs et, de surcroît, qui présentent un taux d'emploi relativement élevé dans les milieux ouvriers. Il ne sert à rien d'aborder cette question de manière pessimiste, voire passéiste, nostalgique. Face aux robots, face à l'intelligence artificielle, nous devons résolument faire montre d'optimisme, d'autant que les pays adoptant cette logique réussissent bien mieux que nous.

Penser l'avenir

Le long terme comme horizon

Philippe DURANCE
Régine MONTI
Emmanuel FABER
Antoine FRÉROT



Emmanuel FABER
Directeur général
Danone



Antoine FRÉROT
Président directeur général
Veolia
Président de l'Anvie

Le long terme comme horizon

Comment les entreprises centenaires se projettent dans l'avenir

Soirée de lancement du 2ème ouvrage du Cercle paru aux éditions Odile Jacob, animée par Dominique SEUX, directeur délégué de la rédaction, Les Échos, éditorialiste à France Inter.

QUELLE EST LA DÉCISION QUE VOUS AVEZ PRISE, AU COURS DES DERNIERS MOIS, QUI A ENGAGÉ VOTRE ENTREPRISE POUR LES DIX ANNÉES À VENIR, À LA FOIS EN TERMES DE STRATÉGIE ET DE MANAGEMENT ?

Antoine FRÉROT – La capacité de décision, c'est un moyen : la principale décision que j'ai prise, c'est d'avoir décidé d'élargir la mission de l'entreprise, en y ajoutant le problème de la rareté des ressources et d'y trouver des solutions. Pour que cela soit possible, j'ai modifié l'organisation de l'entreprise en profondeur : dans la mesure où cette question de la ressource devenait centrale, l'organisation ne repose plus sur les métiers, mais sur les zones géographiques. Il n'y a désormais plus qu'un seul Veolia par pays. Mais de telles décisions, on peut en prendre souvent. Tout dépend, ensuite, du rythme d'acceptation par le corps social. Ce rythme ne se trouve pas dans la décision elle-même.

Emmanuel FABER – En ce qui concerne Danone, la décision la plus marquante a été l'acquisition en avril 2017 du leader mondial des produits laitiers bio et des produits d'origine végétale, WhiteWave, pour 12,5 milliards de dollars. Nous n'avions pas fait une opération d'une telle taille depuis dix ans. Elle nous projette dans le futur, puisque nous devons nous interroger sur la révolution qui traverse, dans le monde entier, le métier de l'alimentation, voire l'alimentation en tant que telle. Et elle va transformer l'entreprise, puisque cette acquisition a été assortie d'un engagement pris devant les actionnaires : devenir une benefit corporation – une B Corp. Certaines de nos filiales le sont d'ores et déjà, et nous ambitionnons de l'être dans le monde entier.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'OUVRAGE LE LONG TERME COMME HORIZON ?

Philippe DURANCE – Nous avons tenté de comprendre comment les entreprises s'appropriaient le long terme à travers ce que l'on peut qualifier de systèmes d'anticipation. Fait notable : aucune généralisation ne ressort des entretiens que nous avons conduits auprès de nombreux dirigeants. Dit simplement, il n'existe aucune solution miracle.

Certains éléments clés, néanmoins, peuvent être identifiés.

- La posture du dirigeant, sa vision.
- Les entreprises qui survivent aux siècles sont à la fois tournées vers le passé et l'avenir. Elles mettent en valeur le premier – parfois à travers des mythes, des récits forts (un discours fondateur, comme chez Danone ; une mention de l'entreprise dans l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert, ce qui est le cas pour le Groupe Pochet) – et sont en capacité d'explorer l'avenir, ceci de deux manières : la résilience et la préactivité, c'est-à-dire la capacité à se préparer aux changements attendus ; la capacité à se métamorphoser, à se transformer. Dans ce cadre, le rôle du dirigeant est essentiel.



Philippe DURANCE
Enseignant-chercheur
Cnam

CES GRANDES ENTREPRISES SONT POURTANT TOUTES CONFRONTÉES À QUATRE « MEGATRENDS ».

Régine MONTI – En effet. Ces facteurs de changement auxquels elles sont confrontées sont somme toute très classiques : développement durable, révolution numérique, mondialisation, place du citoyen/du consommateur dans l'entreprise. Et elles traitent ces phénomènes de fond de manière convergente : elles font toutes ou presque montre d'anticipation en cherchant, aussi tôt que possible, à se positionner sur les megatrends, de façon à conserver un coup d'avance.

PARMI CES HYPERTENDANCES, LAQUELLE A LE PLUS D'IMPACT ?

Antoine FRÉROT – Incontestablement, il s'agit de ce que l'on peut qualifier de révolution des parties prenantes. Elles ne sont pas plus nombreuses : mais elles demandent plus aux entreprises, qui n'ont d'autre choix que de les servir toutes. Nous le faisons déjà, mais elles n'en ont pas conscience – nous devons donc faire en sorte que toutes nos parties prenantes aient une perception exacte des entreprises.

Emmanuel FABER – Le rapport à l'espace et au temps a beaucoup changé en l'espace de quelques années seulement. C'est une conséquence directe de la mondialisation, qui constitue selon moi le premier megatrend auquel nous sommes confrontés. Il s'agit, incontestablement, d'une rupture : elle n'est pas complètement achevée, et est en train de se transformer par ailleurs. En effet, le monde se déglobalise, l'alimentation se relocalise. Et le métier de l'alimentation se politise... Les guerres de l'eau existent déjà et se multiplieront – probablement, nous devons faire face à des conflits armés sur une telle question. À titre d'exemple, les besoins – en eau, en denrées alimentaires – de la Chine sont tels qu'ils ont un impact sur les ressources partout dans le monde : jusqu'en Afrique, voire jusque dans les campagnes de Normandie lorsque les Chinois passent des accords avec des coopératives laitières...

Dans le même temps, le monde se fragmente, et l'alimentation, l'agriculture – bref, la santé – sont devenues des sujets extrêmement sensibles pour les individus. Nous sommes forcément interpellés par la déglobalisation et les aspirations des populations. Chez Danone, nous sommes d'ailleurs persuadés qu'une alimentation sans racine, déconnectée des cultures et des traditions culturelles et agricoles

n'a plus lieu d'être. La standardisation, qui a certes permis des économies d'échelle importantes, mais qui a surtout abouti à une baisse de la qualité des produits alimentaires – avec les conséquences que l'on sait sur l'augmentation de la masse corporelle des individus et sur l'état de l'environnement - a vécu.

LES POLITIQUES SONT DE MOINS EN MOINS MAÎTRES DU LONG TERME. EST-CE ÉGALEMENT LE CAS DES ENTREPRISES ?

Antoine FRÉROT – Croire que les acteurs économiques peuvent développer une activité indépendamment des décisions politiques est parfaitement illusoire. Le monde économique est nécessairement tributaire des succès, comme des échecs, du monde politique. Il est tout à fait normal que les entreprises ne puissent pas faire mieux que les organisations politiques... Ainsi, nous ne parvenons pas à construire une action politique mondiale, solide. Il n'est pas étonnant dans ces conditions que la mondialisation économique soit chaotique. C'est bien le cadre politique qui constitue la « boîte » dans lequel l'économie peut se développer.

Depuis 15 ans, nous avons l'impression que les entreprises avaient pris en main leur destin...

Emmanuel FABER – Nous avons effectivement ce sentiment, mais nous nous sommes trompés. Pour autant, les entreprises conservent toute leur capacité d'initiative. Ainsi, devenir une B Corp est une décision stratégique, car elle déclare une intention. La déclaration d'intention est, en soi, un projet politique – vouloir devenir une B Corp est donc un projet politique. Un tel projet en outre organise une gouvernance, qui pose que l'entreprise doit prendre en compte l'ensemble des parties prenantes, au premier rang desquels on trouve les représentants de la société civile que nous servons.

La relocalisation des activités doit s'accompagner d'une réflexion sur la gouvernance. Dans le secteur de la grande consommation, le modèle selon lequel toutes les décisions sont prises depuis le Siège d'une multinationale ne va pas forcément pouvoir survivre dans le futur. Nous devons donc transformer nos organisations pour qu'elles adoptent un mode de gouvernance qui prenne en compte la multiplicité des corps sociaux et politiques, ainsi que la singularité des territoires où nous sommes présents.

EXISTE-T-IL UNE ORGANISATION TYPE PERMETTANT DE PENSER LE LONG TERME ?

Régine MONTI – En matière de prospective et d'anticipation, il n'existe pas de directions dédiées dans les entreprises. Ce sujet n'est donc pas institutionnalisé, il est embarqué dans l'ensemble de l'organisation. À noter en outre que les organisations ont toutes tendance à s'aplatir ; de fait, elles sont davantage pilotées avec et par les patrons de terrain, et ce dans une logique collective. Anticiper, choisir, discerner relève donc désormais d'un choix collectif.

Les dirigeants que nous avons rencontrés ont été nombreux à nous indiquer qu'ils acceptaient de faire entrer la controverse dans leurs entreprises. Voire, ils la suscitaient. Cette controverse est portée par des parties prenantes émanant de la société civile, par des politiques... Objectif : permettre aux entreprises de se réinterroger sur leur stratégie et se projeter plus efficacement dans le temps long.



Régine MONTI
Chercheur associé
Cnam

Antoine FRÉROT – Je suis persuadé qu'il n'existe aucun modèle univoque s'imposant à toutes les organisations. Tout va dépendre du métier exercé et, surtout, de la culture de l'entreprise. Il est vrai que depuis une quinzaine d'années, la prospective a progressivement déserté les entreprises. La raison en est simple : le court-termisme impose sa loi aux organisations. De fait, la prospective est moins structurée dans celles-ci – on ne trouve plus que rarement des directions de la prospective.

Les métiers exercés par Veolia imposent une forme de décentralisation, car ils sont exercés au plus près du terrain. Veolia donc est davantage une entreprise

multilocale que multinationale. Et les territoires sont assez peu connectés les uns aux autres. Conséquence : l'innovation est locale, et émane du local. Nous pensons local et, seulement ensuite, nous nous demandons en quoi les innovations nées au plus près du terrain peuvent être étendues et/ou transposées ailleurs. Il faut donc être en capacité de collecter toutes ces idées : c'est ce que nous faisons, via une organisation centrale, qui se charge par ailleurs de vérifier qu'elles peuvent être démultipliées et de les formaliser.

Emmanuel FABER – En matière d'innovation, nous sommes peu ou prou dans la même situation que Veolia – c'est le local qui est la source principale de l'innovation, mais certaines questions ne peuvent être réfléchies qu'au niveau global. En tout état de cause, nous devons aujourd'hui penser et déployer l'innovation localement, ce qui va dans le sens de la déglobalisation que j'ai évoquée. Les pratiques alimentaires, les solutions agricoles sont locales : on ne peut pas du tout appliquer un modèle global dans nos métiers. Au fond, la question de l'articulation entre le local et le global est devenue centrale lorsque l'on s'interroge sur la résilience et la pérennité de l'organisation, et sur l'adaptation de son offre. Les continents sont d'ailleurs presque tous représentés au sein du comité exécutif de Danone, ce qui est fondamental pour prendre en compte la diversité des pratiques alimentaires et culturelles.

En outre, nous avons créé un échelon de décision intermédiaire, comptant une quinzaine de patrons de régions qui maillent le monde entier. Ils sont en capacité de prendre des décisions, à leur niveau, qui engagent l'entreprise. Leur légitimité, la pertinence de leur analyse sont souvent supérieures à celle du Corporate sur des questions propres à leurs régions.

Enfin, nous avons maillé l'ensemble de notre présence mondiale grâce à 30 entités locales. Cette organisation nous permet d'être dans une logique de réactivité et de dialogue permanents avec nos parties prenantes.

Il faut souligner par ailleurs que la RSE n'existe plus en tant que telle chez Danone, car elle est au cœur de notre stratégie – aider chacun à adopter des pratiques alimentaires plus durables et plus saines. Cette stratégie est une stratégie à dix ans. Mais, tous les trois ans, nous en faisons la revue pour identifier ce qui fait consensus et qui doit être transformé en plan d'action. Nous listons également les sujets qui sont débattus mais qui ne sont pas encore l'objet d'un consensus, mais qu'il faut adresser. Et nous repérons enfin les sujets émergents. Cette pyramide à trois étages permet, en permanence, de voir autrement notre rapport au temps. Une telle logique a des conséquences très concrètes : nous avons supprimé le budget annuel. Nous fonctionnons désormais sur un modèle dual : objectifs triannuels, d'une part, allocation des ressources trimestrielle, d'autre part. En un sens, l'année est à la fois trop

courte et trop longue pour le temps actuel de l'entreprise...

DANONE A ANNONCÉ EN 2017 VOULOIR DEVENIR UNE B CORP. QUELLE A ÉTÉ LA RÉACTION DES ACTIONNAIRES ?

Emmanuel FABER – Nos actionnaires se sont demandés quelles étaient les contraintes qui allaient en découler, et quels avantages une telle labellisation nous apporterait. Nous avons rappelé que, depuis 1972, Danone était mu par un double projet économique et social : dans ces conditions, devenir une B Corp ne créerait pas des contraintes supplémentaires et ne romprait pas l'équilibre qui est le nôtre depuis plus de 40 ans. Au final, nos actionnaires nous ont soutenus : ils sont parfaitement conscients que nous devons aborder autrement la question de l'alimentation, en ne cherchant plus, comme ça a été le cas par le passé, à réduire autant que possible les coûts sans donner la priorité la dimension qualitative des produits.

Quant aux avantages procurés par ce label B Corp, il faut rappeler une nouvelle fois que Danone est une entreprise de grande consommation : nos clients s'intéressent de plus en plus à la composition des produits, la marque ne suffisant plus à les rassurer suffisamment. En devenant une B Corp, nous donnons des gages à nos consommateurs : l'intention de la marque devient alors beaucoup plus explicite.

LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL SIÈGENT DÉSORMAIS DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES COTÉES. PARTICIPENT-ILS À LA DÉFINITION DE LA VISION DE LONG TERME ?

Antoine FRÉROT – Tout dépend naturellement des personnalités. Nous avons la chance, chez Veolia, de compter au sein du conseil d'administration des représentants du personnel qui s'intéressent à cette vision de long terme, et participent donc aux réflexions entourant la définition de celle-ci. Se pose néanmoins la question de la manière dont ils rendent compte de ces discussions à leurs mandants : elles sont confidentielles... mais ils doivent en rendre compte !

En tous les cas, la présence de représentants du personnel dans les conseils d'administration est incontestablement un plus. Mais les salariés ne doivent pas être les seuls à contribuer à la définition de la vision de long terme des entreprises : clients bien sûr, mais aussi représentants de la société civile, des territoires, des fournisseurs... voire des générations futures.

LES ENTREPRISES CENTENAIRES SONT TOUTES MUES PAR UNE FORMIDABLE CAPACITÉ À S'ADAPTER, À CHANGER DONC. MAIS POUR DURER, NE DOIT-ON PAS RESTER FIDÈLE À SON SYSTÈME DE VALEURS, À SA CULTURE ?

Antoine FRÉROT – Ce qui permet à une entreprise de perdurer, de traverser les épreuves, c'est principalement sa psychologie collective. Chez Veolia, toutes les générations qui se sont succédé ont eu à cœur de laisser quelque chose, d'avoir fait fructifier ce qu'on leur avait confié. C'est encore le cas aujourd'hui : pour les salariés de Veolia, le pire des désastres serait de ne pas être en capacité de transmettre à la génération suivante ce dont elle a hérité.

AVEZ-VOUS CRÉÉ UN ÉCOSYSTÈME POUR COLLABORER AVEC LES STARTUPS ? QUEL RÔLE JOUENT-ELLES DANS LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES CENTENAIRES ?

Antoine FRÉROT – Nous avons tout essayé : la collaboration en laissant les startups à l'extérieur de l'entreprise ; des partenariats structurés ; la promotion de l'intrapreneuriat parmi nos équipes, en leur adjoignant des représentants du monde des startups... Chacune de ces formes a des avantages et des inconvénients. Par exemple, la création de startups en interne génère beaucoup de tensions, et peut donner naissance à des conflits au sein même de l'entreprise – notamment entre les générations, les plus jeunes aspirant à de nouveaux modes de travail, à de nouveaux modes d'organisation. Il s'agit donc d'une question délicate.



Pourquoi et comment s'inscrire dans la durée ? La dictature du court terme est-elle une fatalité ? Comment reconstruire la confiance dans l'avenir ? Ces questions sont à l'origine de la création par l'Anvie, en 2011, en partenariat avec HEC, du Cercle des entreprises centenaires (CEC) et se trouvent au cœur de ses travaux.

Dans un environnement économique de plus en plus imprévisible, exigeant des réponses en temps réel, alors que l'accélération des révolutions technologiques remet en cause les usages voire les business models traditionnels et que la financiarisation de l'économie conduit à une prédominance des décisions de court-terme, les entreprises doivent se réinventer pour continuer à assumer leurs missions et transformer les contraintes et les crises en opportunités.

Cette compilation, qui rassemble les contributions de chercheurs et de dirigeants d'entreprises centenaires intervenus lors des rencontres du CEC en 2017, apporte des témoignages éclairants, fondés sur l'expérience. Elle ouvre une réflexion stimulante sur des thèmes essentiels : les valeurs, l'identité, les modes de management, l'innovation, l'adaptation aux attentes des clients,

L'apport des entreprises centenaires, à contre courant, défiant le temps et les crises et misant sur une stratégie de long-terme doit inspirer d'autres entreprises pour parvenir à relever le défi de créer plus de richesse partagée et de croissance pérenne et d'inventer un futur susceptible de satisfaire à la fois les collaborateurs, les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes.

