



## **Top Chef**

Isabelle Kocher a été débarquée sans ménagement de son poste de présidente d'Engie malgré (ou à cause) d'une campagne médiatique faisant l'éloge de la seule femme du CAC 40 et louant les bonnes performances de la société (en omettant toutefois la stagnation de sa valorisation depuis quatre ans).

Cette éviction est plutôt rare dans le capitalisme hexagonal. Les dirigeants sont protégés par le pouvoir politique (ainsi que l'illustre la campagne menée par ce dernier contre les fonds activistes). Ils se sont bien souvent entourés d'un conseil d'administration amical qui leur pardonne beaucoup. Le président de la Société Générale est en poste depuis 2009 alors que sa société enchaîne les mauvaises performances et que sa valorisation sur les marchés financiers en fait une proie potentielle pour ses concurrents.

### **Dirigeant d'entreprise, un métier d'avenir !**

Diriger une grande entreprise comporte de nombreux avantages. La rémunération est généreuse, les outrances de Carlos Ghosn ne constituant que la partie émergée de l'iceberg. Les modalités de calcul sont absconses, permettant aux dirigeants d'encaisser leur bonus même quand la rentabilité est en berne. Le pouvoir et ses à-côtés est gratifiant, le risque modéré.

La situation n'est guère différente dans les autres pays même si le capitalisme y est parfois plus violent. Le patron de Google, Sundra Pichai, vient de négocier un package pouvant atteindre 246 millions de dollars en 2023. La probabilité de se faire débarquer s'élève à environ 10 % aux Etats Unis. La dirigeante d'IBM, Ginni Rometty, passe le relais après huit ans de règne au cours duquel le cours de l'action a sous-performé le marché de 202 %.

Les dirigeants ne manquent pas d'arguments pour justifier leurs émoluments. Ils seraient, comme les sportifs de haut niveau, les bénéficiaires de la « guerre des talents ». Leurs qualités exceptionnelles

permettraient de faire gagner chaque année des sommes colossales à leurs actionnaires. Les talents seraient d'autant plus nécessaires que le monde, « disrupté », serait plus complexe et la concurrence plus féroce.

Ce plaidoyer *pro domo* n'est pas totalement convaincant. L'âge moyen des sociétés du CAC 40 dépasse les cent ans. Aux Etats Unis, le marché n'a jamais été autant sclérosé depuis le début du XXème siècle et l'âge d'or des « robber barons ».

Il est vrai toutefois que le monde évolue et que les dirigeants doivent s'adapter.

### **Choisir son dirigeant, un enjeu majeur pour l'entreprise**

La théorie du management de l'entreprise a beaucoup évolué de Fayol jusqu'à Peter Drucker. Peu de sujets ont attiré autant d'économistes charlatans prodiguant des conseils aux aspirants dirigeants comme Joël Rebuchon le faisait autrefois le dimanche midi aux apprenties cuisinières.

Les études les plus sérieuses tendent à démontrer que le leadership contribue effectivement à la performance de l'entreprise, certaines l'estimant à 15 % de la rentabilité. Cela peut faire de grosses sommes.

Mais comment identifier et sélectionner le dirigeant qui rapportera ce supplément de performance ?

Cristiano Ronaldo gagne des fortunes en changeant de club grâce à ses statistiques. Il marque, fait marquer et fait gagner son équipe. Pour les chefs d'entreprise, la mesure de la performance est plus compliquée.

Comme l'illustre l'exemple d'Isabelle Kocher, la tâche n'est pas aisée pour les conseils d'administration et les chasseurs de têtes. Faute de repères, ils privilégient la sécurité : recrutements internes, surtout s'ils ont étudié à Polytechnique, à l'Ena ou à HEC, généralement de race blanche et de sexe masculin.

### **Quelles sont les qualités nécessaires pour être un « Top Chef » ?**

Les deux qualités qui définissent le mieux un dirigeant sont sa capacité à impulser la bonne stratégie et à entraîner ses équipes.

Le « domaine réservé » du manager du XXème siècle était l'allocation du capital. Le choix des investissements physiques (usines) ou financiers (croissance externe) constituait le principal outil à sa disposition.

Antoine Riboud (Danone) en France, Jack Welch (General Electric) aux Etats Unis ont été les parangons de cette époque. Ils ont construit (ou fermé), des usines, mené une politique d'acquisitions ambitieuse, cédé les branches mortes ou moins prometteuses des usines, verrouillé les flux de capitaux à l'intérieur de leur groupe. Aucune frontière physique ne pouvait entraver le développement international.

**La situation a beaucoup changé avec la révolution numérique.** Près d'un tiers des grandes entreprises américaines investit plus dans les actifs incorporels (brevets, recherche, marque, données, ...) que dans les actifs physiques. Deux tiers de la valorisation de ces entreprises a pour origine ces mêmes actifs incorporels. Nous n'en sommes pas là en Europe mais la valorisation de nos nouvelles stars boursières est également très dépendante de leurs actifs incorporels (LVMH, Hermès, Kering, ...).

**L'environnement des entreprises s'est également étendu.**

Apple est devenue la première société technologique au monde sans fabriquer les produits qu'elle commercialise. Les pionniers de la « gig economy » ont créé de nouveaux modèles dans l'économie des services sans salariés.

Le « big data » relie de plus en plus finement l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients.

Les managers d'équipes participent sur les réseaux sociaux à la communication de leur entreprise.

Par ailleurs, **la période dorée de mondialisation de l'économie est aujourd'hui révolue.** Même avant l'arrivée au pouvoir de Donald Trump, la rentabilité des capitaux investie à l'étranger avait montré des signes de faiblesse. Les tensions commerciales survenues depuis deux ans et le coronavirus renforcent la nécessité d'une réflexion sur l'organisation de la chaîne de production.

Enfin, **la vocation même de l'entreprise est sujette à débat.** La pression vient de toutes parts. Les hommes politiques encouragent les dirigeants à intégrer dans leurs réflexions leur impact sur les salariés, les fournisseurs, le climat, .... La société au sens large est également de plus en plus impliquée dans la vie des entreprises. Les salariés de Google ont protesté pour que leur entreprise ne devienne pas fournisseur de l'armée américaine et ne s'autocensure pour revenir sur le marché chinois. Danone a fait l'objet pendant plus d'un an d'une campagne de boycott au Maroc au prétexte que sa filiale aurait exploité les éleveurs nationaux.

## **Comment les entreprises et leurs dirigeants réagissent-ils face à ce nouveau contexte ?**

Les managers paraissent ne pas avoir pris complètement la mesure de la situation. Ils agissent en ordre dispersé.

La plupart affirment avoir changé. Mais les réalisations ne sont pas à la mesure des ambitions. Lutte contre le réchauffement climatique, égalité entre les sexes, inclusion des minorités, moralisation de l'entreprise, ... il y a loin de la coupe aux lèvres. Le CEO de Goldman Sachs, David Solomon, a, très sérieusement, exprimé sa volonté « d'accélérer le progrès économique pour tous » alors même que son entreprise est présumée complice d'une gigantesque fraude économique dans lequel le peuple malaisien a été spolié de milliards de dollars. Que penser des 181 dirigeants américains qui ont signé un manifeste promettant de servir aussi bien leurs salariés, leurs fournisseurs, les communautés que leurs actionnaires ? Engagés ou hypocrites ? Le discours sera-t-il le même lorsque les vents économiques seront moins favorables ?

D'autres font évoluer les pratiques de leurs entreprises, à l'image d'Emmanuel Faber (Danone), qui a effectivement mis au premier plan le sujet environnemental, ou de Reed Hastings (Netflix) qui a décentralisé le pouvoir au sein de ses équipes.

## **Quel manager pour le XXIème siècle ?**

Chaque entreprise reste un cas particulier. Mais les dirigeants de demain devront disposer de qualités communes.

Tout d'abord, être à l'aise avec la gestion des actifs incorporels et du numérique.

Le dirigeant doit également être plus ouvert afin d'associer, en interne, les stars du marketing, du numérique, du design, ..., et, en externe, les partenaires. Mais déterminé car c'est à lui que revient in fine la mission de définir les objectifs de rentabilité et de coût de l'entreprise.

Le « nouveau » manager, comme son prédécesseur, doit par ailleurs le garantir du long terme pour que l'entreprise soit pérenne dans un environnement mouvant. Reed Hastings a changé le métier de Netflix alors même que son activité de loueur de DVD rapportait encore de plantureux cash-flow.

Il doit enfin savoir incarner son entreprise dans un monde plus complexe sans sacrifier à la mode de « l'entreprise sociétale » qui a fini par perdre de vue l'intérêt de ses propriétaires et, accessoirement, de ses salariés.

Dernier conseil. Mieux vaut éviter le Château de Versailles pour organiser son prochain mariage ou Facebook pour séduire sa future conquête...

**Pour plus d'informations :**

- Téléphone : 01.42.85.80.00
- Courriel : [info@maubourg-entreprise.fr](mailto:info@maubourg-entreprise.fr)