Bernard Bourigeaud Jacques Brun

MANAGEMENT

LES IDÉES LES PLUS SIMPLES SONT SOUVENT LES MEILLEURES

EYROLLES

MANAGEMENT

LES IDÉES LES PLUS SIMPLES SONT SOUVENT LES MEILLEURES

C'est en puisant dans leur vécu et souvenirs personnels que Bernard Bourigeaud et Jacques Brun ont rédigé cet ouvrage loin des essais théoriques et des pratiques obsolètes.

Ayant en commun la passion de l'entreprise et de ceux qui la font, ils ont souhaité partager leurs idées parfois provocantes sur le leadership et les fondamentaux de l'entreprise.

Animés par la conviction que pour combattre le désengagement il faut savoir prendre soin de ses collaborateurs, ils formulent des pistes d'action, fruit de leur pratique quotidienne en tant qu'entrepreneur et dirigeant.

© Luc Georges

Bernard Bourigeaud est le fondateur d'Atos qu'il a dirigée pendant 17 ans. Auparavant il a présidé Deloitte en France et a conduit une carrière internationale avec PW et Continental Grain notamment au Royaume-Uni. Aujourd'hui, il est investisseur, consultant et professeur affilié à HEC. Il est administrateur de CGI au Canada, Automic en Autriche et Oberthur en France. Il est membre de l'Advisory Board de Jefferies à New York, Operating Partner d'Advent International, membre du Comité international paralympique. Il est président du CEPS et chevalier de la Légion d'honneur.

Fils d'instituteurs, **Jacques Brun** a fait ses études à Lyon avant d'intégrer l'École des Mines de Paris. Il a fait une carrière dans l'industrie avec des postes de direction de divisions ou de filiales chez Alcatel, Bouygues, Westinghouse Electric, Alstom, Fiducial et a ensuite orienté sa carrière vers le conseil. Il a fondé il y a quatre ans sa propre société de conseil, CEO2CEO Consulting. Il est passionné par les voyages, la photo et la musique classique.

www.editions-eyrolles.com

Les idées les plus simples
sont souvent les meilleures

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56406-8

Bernard Bourigeaud • Jacques Brun

Les idées les plus simples sont souvent les meilleures

EYROLLES

Nos remerciements à Marie-Paule Virard
qui nous a accompagnés dans la mise en forme
éditoriale de nos convictions sur le management.

Sommaire

Avant-propos 9

PARTIE I – L'ENTREPRISE : UNE COMMUNAUTÉ MOTIVÉE AU SERVICE DES CLIENTS

Chapitre 1
Gouvernance, on demande des administrateurs engagés ! ... 15

Chapitre 2
Stratégie, un art d'exécution 23

Chapitre 3
Transformation, remise en cause et progrès 29

Chapitre 4
Partenariat, quand l'union fait la force 39

Chapitre 5
Acquisition, l'accélérateur stratégique 49

Chapitre 6
Commercial, lui redonner ses lettres de noblesse 65

Chapitre 7
Grands comptes, l'actif stratégique 71

Chapitre 8
La complexité, ou comment l'apprivoiser 79

© Groupe Eyrolles

Chapitre 9
Innovation, ou comment transformer une idée en cash 91

Chapitre 10
Projets *corporate*, pas de salut sans la connexion avec le terrain 103

Partie II – Les ressources humaines : le goût des autres

Chapitre 1
Valeurs, donner du sens à l'action 111

Chapitre 2
La confiance, une bonne raison de se lever le matin 119

Chapitre 3
Le choix des hommes, la décision la plus stratégique (et la plus difficile) 129

Chapitre 4
Communication interne, rien ne remplace le contact direct 139

Chapitre 5
Bien-être au travail, l'humain est de retour 147

Partie III – Le leader : vision et courage

Chapitre 1
Leadership : on ne naît pas leader, on le devient 157

Chapitre 2
L'exercice du pouvoir, la reconnaissance plutôt que l'obéissance 167

© Groupe Eyrolles

Chapitre 3
Réseau, l'atout des bonnes fréquentations..... 173

Chapitre 4
Le temps, ou comment l'utiliser de manière efficace..... 181

Partie IV – Jeunes diplômés, sept conseils pour entreprendre

Index 195

© Groupe Eyrolles

Avant-propos

Riches, l'un et l'autre, de plusieurs décennies de vie professionnelle dans l'entreprise, c'est le désir de transmettre, de faire partager notre expérience, sans donner de leçons, de le faire le plus largement possible, qui nous a convaincus de nous lancer dans cette aventure éditoriale.

C'est aussi le souhait d'exprimer une conviction profonde qui nous a toujours guidés dans nos choix professionnels : le facteur humain est au cœur de la vie des affaires et, dans l'entreprise, le bien-être individuel et la performance collective sont intimement liés.

Il ne s'agit pas ici d'épouser l'air du temps, mais de prendre acte du fait que les hommes et les femmes motivés travaillent mieux. Lorsqu'on exerce des responsabilités, quel que soit le niveau, savoir prendre soin de ses collaborateurs, c'est se donner les moyens d'atteindre ses objectifs : créer des richesses, développer l'entreprise et assurer sa pérennité, mais aussi jouer un rôle dans la société en favorisant l'équilibre et l'épanouissement de chacun. Or, aujourd'hui, on est bien obligé de constater que c'est plutôt le mal-être au travail qui s'installe subrepticement et contribue grandement à alimenter cette « société de défiance » dans laquelle nous vivons.

La crise a accéléré le mouvement. Sommées de produire toujours plus et mieux avec toujours moins de ressources, les entreprises ont souvent tendance à oublier les hommes et les femmes, parfois abandonnés sur le bord de la route. Voilà pourquoi le désenchantement nous menace, fruit amer de pratiques managériales obsolètes et de l'évaporation progressive des valeurs.

© Groupe Eyrolles

Démotivé, chacun est tenté de se replier sur la sphère individuelle et de se désintéresser de plus en plus du sort des « autres », qu'ils soient ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues ou ses collaborateurs. La tentation du « chacun pour soi » gagne du terrain partout. Et pourtant, nous en sommes convaincus : dans les entreprises, un nouvel esprit ne tardera pas à souffler sur le management. La prise en compte de l'humain va faire son grand retour.

Aucune naïveté de notre part dans cette affirmation, mais un double constat : nous touchons désormais aux limites du système. Les femmes et les hommes, à commencer par les nouvelles générations, aspirent à vivre et à travailler autrement. Ils ne se reconnaissent plus nécessairement dans les valeurs enseignées dans les écoles et rêvent désormais d'autre chose. Les entreprises commencent à comprendre qu'elles ont pris du retard sur cette évolution et qu'elles vont devoir s'adapter rapidement à cette nouvelle donne, si elles veulent préserver leurs capacités à attirer les meilleurs, à réaliser leurs objectifs et à assurer leur avenir.

En nous lançant dans cette aventure éditoriale, notre intention n'était pas de nous appuyer sur telle ou telle réflexion académique, mais de puiser dans notre vécu et nos souvenirs personnels, ceux de deux hommes issus de deux mondes différents – un dirigeant et un entrepreneur –, mais qui ont en commun la passion de l'entreprise et de ceux qui la font. Deux dirigeants qui, chemin faisant, ont accompagné toutes ces mutations sans jamais cesser de « pratiquer tous les jours », en pilotant, rachetant, développant ou conseillant des entreprises.

C'est à l'occasion d'une conférence professionnelle que nous nous sommes rencontrés. Ce fut le début d'un

© Groupe Eyrolles

compagnonnage fécond, rapidement doublé d'une solide amitié. Tout en évoluant au sein de mondes professionnels différents, nous avons souvent eu l'occasion de constater combien nous partagions à la fois des valeurs essentielles et des idées convergentes sur le management des hommes et des entreprises. Ce partage, qui nous a si bien réussi et qui fut l'occasion d'un enrichissement mutuel, nous aimerions aujourd'hui y associer le lecteur. En revisitant notre expérience, nous espérons transmettre, tout simplement. Transmettre notamment aux nouvelles générations qui, dans ce monde en profonde transformation, sont plus que jamais en demande d'écoute et de conseil.

Dans cet ouvrage, nous n'avons pas l'intention de définir « le leader parfait ». D'autant que différentes formes de leadership peuvent être performantes, tant l'efficacité dépend de l'environnement, des hommes et des circonstances. Nous ne prétendons pas davantage dispenser des leçons de management. Nous voulons simplement faire partager nos expériences, nos convictions fortes et proposer – modestement – des pistes de réflexion autour de la pratique quotidienne, à la fois si difficile et si subtile, du management. En invitant le lecteur à suivre notre intuition : en la matière, comme dans bien d'autres domaines, **les idées les plus simples sont souvent les meilleures**.

© Groupe Eyrolles

Partie I

L'entreprise : une communauté motivée au service des clients

Chapitre 1

Gouvernance, on demande des administrateurs engagés !

Une gouvernance de qualité constitue un outil réellement stratégique pour l'entreprise. Or, il est relativement rare que les dirigeants la traitent comme telle et se préoccupent suffisamment de son efficacité. Pourtant, les administrateurs ne sont pas là seulement pour approuver les comptes en fin d'exercice. Ils ont un rôle de conseil très important à jouer car le dirigeant est souvent très seul pour décider, et la collégialité dans la prise de décision est un atout majeur.

Les conditions d'exercice de la gouvernance sont évidemment fonction de la nature de la détention du capital. Dans le cas d'une société familiale, la famille détient l'essentiel du capital, et donc aussi l'essentiel du pouvoir. Il s'agit d'un cas particulier sur lequel nous ne nous appesantirons pas ici. Tout juste est-il utile de signaler au passage que, dans les sociétés familiales, il est recommandé d'être très prudent et très professionnel lorsqu'on décide d'employer des membres de la famille, ce qui, par ailleurs, n'est pas illégitime…

La gouvernance sera également différente selon qu'on aura affaire à une société contrôlée pratiquement à 100 % par un fonds de *private equity,* ou à une société à l'actionnariat dispersé. Dans le premier cas, le conseil d'administration se réunira plus souvent – au moins une fois par mois – et l'implication opérationnelle des membres du

© Groupe Eyrolles

conseil sera beaucoup plus intense que dans une société cotée plus classique.

La composition du *board* est bien sûr centrale et les dirigeants doivent y réfléchir avec le plus grand soin. Est-il encore utile de préciser qu'un conseil n'a pas vocation à recaser tel ou tel naufragé du business, encore moins à jouer le petit jeu du renvoi d'ascenseur, et doit avant tout être composé de personnalités capables de participer activement à la définition de la stratégie ainsi qu'aux choix des moyens de sa mise en œuvre ? Quant à la gouvernance proprement dite, elle a besoin d'être pensée et clarifiée pour jouer pleinement son rôle dans le développement harmonieux de l'entreprise.

> « La gouvernance a besoin d'être pensée et clarifiée pour jouer pleinement son rôle.

Par ailleurs, dans les entreprises, quelle que soit leur structure juridique, les pratiques en matière de gouvernance dépendent aussi des habitudes, de la culture et des règles juridiques en vigueur dans leur pays d'origine. Mais, quel que soit le cas de figure, la gouvernance est un facteur de valeur ajoutée pour l'entreprise, à condition que l'on respecte un certain nombre de principes, dont la plupart de bon sens.

Composer une équipe resserrée et cohérente

Premier principe : il est important de ne pas avoir trop de monde dans un conseil, au risque de perdre en cohérence et en efficacité. Lorsque l'on fait le choix d'un administrateur, il faut aussi veiller à sa compatibilité avec les

© Groupe Eyrolles

autres membres du conseil car il est essentiel que l'instance fonctionne bien en équipe. Cela fait d'ailleurs partie de la mission du comité de nomination d'interviewer les candidats et de vérifier que chacun va former avec les autres un groupe cohérent. Une démarche qui va de pair avec l'exigence de rigueur qui doit présider à la sélection elle-même. Il serait excessif de soutenir que les pratiques de « réseautage » et d'autoévaluation ont disparu, mais les comités de nomination – de plus en plus nombreux – contribuent à sélectionner les candidats avec un maximum de professionnalisme. Faire appel à un chasseur de têtes qui a mis en place des départements dédiés au recrutement d'administrateurs peut être une bonne solution pour évaluer l'efficacité du conseil et la performance de chacun de ses membres.

Contribuer à l'élaboration de la stratégie

Tout conseil a vocation à participer à la définition de la stratégie. Il y consacre en général chaque année une journée entière, mais l'exercice reste le plus souvent superficiel, voire cosmétique, sans que ne soient menés de véritables débats sur les options stratégiques fondamentales, parce que les membres du conseil n'ont pas les compétences requises pour en discuter au fond, parce qu'il n'y a pas, autour de la table, suffisamment d'administrateurs qui connaissent vraiment le business de l'entreprise. D'ailleurs, cette journée est souvent à l'image de ce qui se passe au cours de l'année dans les conseils : beaucoup de temps passé sur les présentations diverses et le compte rendu financier, et pas assez sur la discussion autour des points importants de la vie de la société, en particulier

© Groupe Eyrolles

> « Dans les conseils d'administration, il y a souvent beaucoup d'administration et peu de conseil.

les options stratégiques. Dans les conseils d'administration, il y a souvent beaucoup d'administration et pas beaucoup de conseil.

Pourtant, il s'agit là d'une différence essentielle entre les *boards* de qualité et les autres : il ne sert à rien pour un président d'être entouré d'une douzaine de personnalités aux CV éblouissants si celles-ci ne connaissent rien à son business. Dans un conseil, il est à notre avis nécessaire que la moitié des administrateurs connaisse le secteur dans lequel évolue l'entreprise. Quant à l'autre moitié, elle doit être composée en fonction des besoins. Par exemple, si l'entreprise est en pleine phase de développement international, il est important que la composition du conseil reflète cette priorité.

Lorsque je suis entré au board *de CGI en 2008, l'entreprise nord-américaine souhaitait se développer en Europe et en Asie. J'ai été, à l'époque, le premier administrateur européen. Aujourd'hui, nous sommes deux Européens sur quatorze membres, ce qui est d'ailleurs encore modeste, dans la mesure où CGI réalise désormais plus de 50 % de son business en Europe.*

De même, si elle amorce une diversification sectorielle.

Lorsque j'étais P.-D.G. d'Atos Origin, j'avais fait entrer un assureur au conseil car je souhaitais développer nos activités dans ce secteur, et il était utile d'avoir au board *quelqu'un qui pouvait nous faire comprendre le domaine et nous ouvrir des portes.*

D'une manière générale, toute nouvelle activité ou nouvelle approche mérite de voir entrer au conseil un professionnel qui a déjà emprunté le même type de parcours. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la composition

© Groupe Eyrolles

d'un conseil ne doit pas être figée, mais évoluer avec l'entreprise.

« La composition d'un conseil d'administration ne doit pas être figée, mais évoluer avec l'entreprise.

Miser sur l'indépendance d'esprit

La question de l'indépendance nourrit depuis quelques années de nombreux débats consacrés à la gouvernance et à la composition des *boards*. Mais de quoi parle-t-on exactement ? Il y a bien sûr la définition classique qui figure dans le petit manuel de la gouvernance : un administrateur indépendant est un administrateur qui n'« entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ». Une définition que l'on retrouve peu ou prou dans tous les codes de bonne gouvernance des entreprises, en tout cas françaises, mais qui, poussée à l'extrême, ferait qu'on ne recruterait que des gens qui ne connaissent rien à l'entreprise dont ils sont administrateurs. C'est pourquoi il nous paraît utile de clarifier ici notre propre conception de l'indépendance.

Pour moi, l'indépendance, c'est le courage et, d'expérience, je dirais que le courage n'est pas une qualité très répandue, en particulier dans les très grandes sociétés cotées. Pourtant, il faut être capable de dire quelque chose de difficile dans un conseil, sachant qu'il existe de nombreux conseils où il est impossible d'exprimer son point de vue.

En outre, nous ne pensons pas que la notion d'indépendance fasse forcément bon ménage, comme on le professe généralement, avec le fait de n'avoir aucun intérêt

© Groupe Eyrolles

financier autre que les fameux jetons de présence dans l'entreprise.

Je pense, au contraire, que l'on doit manifester son engagement d'administrateur par une participation financière au capital de l'entreprise. Quelqu'un qui n'est qu'un observateur et n'a pas investi financièrement dans la société n'apporte pas le même niveau d'engagement et de contribution à son conseil.

Choisir des administrateurs courageux

Lorsqu'on compose un conseil, il ne faut pas craindre d'y faire entrer la contradiction. Au contraire. Celle-ci est indispensable à son bon fonctionnement et à son efficacité.

> Lorsqu'on compose un conseil d'administration, il ne faut pas craindre d'y faire entrer la contradiction.

Lorsque je suis sollicité pour entrer dans un board, *je préviens toujours : « Si j'accepte votre proposition, vous devez savoir que je dirai ce que je pense ! » Le véritable administrateur indépendant n'est pas celui qui ne connaît rien au business de l'entreprise et que l'on a recruté plus ou moins au hasard pour respecter des règles formelles, c'est celui qui a le courage d'exprimer son point de vue sur telle ou telle question stratégique, même s'il bouscule le consensus. Souvent, dans les conseils, les administrateurs songent surtout à durer et à encaisser leurs jetons. Or, le courage individuel fait la qualité de la gouvernance collective. Il y a les administrateurs qui prennent acte. Il y a ceux qui viennent en appui de l'opérationnel, qui n'inventent rien, mais au moins s'investissent-ils pour favoriser le succès de l'entreprise et de ses dirigeants. Et puis il y a les administrateurs qui viennent nourrir la stratégie, et c'est à ce niveau-là qu'il faut mettre le curseur.*

© Groupe Eyrolles

Privilégier des administrateurs prêts à consacrer du temps

La valeur ajoutée d'un conseil est directement proportionnelle au temps que chacun de ses membres accepte de consacrer à sa mission. Or, il ne faut pas se le cacher, bien remplir une mission d'administrateur prend du temps. Notamment au début, lorsqu'il s'agit de se familiariser avec l'entreprise, ses métiers, ses sites de production et ses équipes. La première année, certaines entreprises proposent un programme précis au nouveau membre du conseil, une sorte de « grand tour » destiné à le familiariser avec ces différents éléments, voire lui demandent de participer à la grande réunion opérationnelle, organisée chaque année. La plongée dans les différentes activités est souvent exigeante, notamment s'il s'agit d'un grand groupe : dans l'industrie bancaire, par exemple, la gamme des métiers, dont certains sont très complexes, requiert un investissement en temps non négligeable.

Il est également important que les membres du conseil d'administration aient régulièrement l'occasion de rencontrer le management. Il ne s'agit pas de tout mélanger et encore moins d'encourager les membres du *board* à interférer dans la sphère opérationnelle, les règles doivent être strictes sur ce point, mais les administrateurs doivent connaître les personnes-clés de l'entreprise avec lesquelles ils pourront échanger aisément pour suivre, dans de bonnes conditions, le développement de la société et sur la nomination desquelles

> « Les membres du conseil d'administration doivent régulièrement avoir l'occasion de rencontrer le management.

© Groupe Eyrolles

ils seront éventuellement amenés à se prononcer un jour ou l'autre. Or, il ne manque pas de sociétés où les cadres dirigeants sont incapables de mettre un visage sur un seul des administrateurs du conseil !

Éviter de multiplier les instances

Dans certaines entreprises, la multiplication des instances constitue un facteur de stérilisation. Lorsqu'elles sont pléthoriques, la « réunionite » guette, le temps tourne, qui aurait été mieux employé ailleurs, et, pour autant, il se passe peu de choses essentielles dans ces différentes instances où l'on finit par ronronner de concert… De ce point de vue, la formule du conseil d'administration nous paraît meilleure que celle qui marie conseil de surveillance et directoire, dans la mesure où un seul organe est plus efficace. Quand il y a deux instances, il y a forcément un risque que se créent des problèmes de communication entre les deux.

Pour éviter que le train-train ne s'installe au cœur du *board,* il est également utile de songer à faire évoluer régulièrement la gouvernance avec l'activité de l'entreprise. Le faire tous les deux ans environ nous paraît un bon rythme pour s'assurer qu'elle reste en phase avec l'évolution de l'activité et du management de l'entreprise.

Être administrateur, c'est comprendre les activités et la stratégie d'une entreprise, en être actionnaire, et ne pas hésiter à dire ce que l'on pense. C'est un rôle responsable qui nécessite d'y consacrer beaucoup de temps.

© Groupe Eyrolles