

Recettes et paris de PDG fondateurs

MARIE-SOPHIE RAMSPACHER - LES ECHOS | LE 04/10/2013

•Admirés pour leur sens des affaires et leur pragmatisme, ils sont animés par le désir de durer. •Ultra-économiques, ces entrepreneurs misent davantage sur les hommes que sur les process.

Les surperformances des entreprises familiales (rentabilité sur fonds propres plus élevée, endettement inférieur, chiffre d'affaires plus dynamique), soulignées par une récente étude de Deloitte, conduisent à s'interroger sur les pratiques managériales des fondateurs : ont-ils des secrets pour réussir et durer ? « *Leur obsession de transmettre aux générations futures est une force indéniable*, répond Benoît Arnaud, directeur d'Edhec Management Institute et d'Edhec Family Business. *Leur seconde caractéristique est le lien affectif avec les salariés, qui provoque une adhésion à leur management.* » « *Un fondateur est condamné à réussir*, approuve Olivier Boulard, en charge de la practice leadership consulting de Heidrick & Struggles. *Tout est mis en oeuvre afin que ses décisions se révèlent les bonnes, ce qui n'est pas toujours vrai dans un groupe du CAC 40, où la résistance de certains opérationnels aux directives peut être plus forte.* »

Intuition

Attachés plus que les dirigeants de passage à la survie de l'entreprise, les fondateurs font des paris. Dans les années 1980, Jacques Saadé pousse ses pions dans l'empire du Milieu; son intuition lui permet d'avoir un coup d'avance sur ses concurrents et de développer CMA CGM à l'échelle du monde. « *Dans les années 1970, Paul Dubrule et Gérard Pélisson font montre d'un courage incroyable pour implanter en France des Novotel entre deux bretelles d'autoroute*, cite Emeric Lepoutre, directeur du practice board au niveau mondial d'Eric Salmon & Partners. *Et que dire d'Olivier Baussan, parvenu à vendre au monde entier du savon de Marseille sous l'enseigne L'Occitane !* » A les écouter, ces entrepreneurs recourent peu aux études préalables. « *Pour changer la donne, vous devez être rêveur. Si vous regardez les chiffres, vous ne sortez pas des modèles existants* », résume Xavier Niel, le fondateur de Free. L'audace est l'autre trait des fondateurs, selon Jean-Marc Liduena, président de l'Insead Alumni Association et associé de Roland Berger : « *Bill Gates a réussi son pari insensé de mettre un ordinateur sur chaque bureau.* »

Flexibilité

Paradoxalement, la prise de risque s'avère spontanée pour les fondateurs, y compris pour les plus prudents. « *Le "test and try" fonctionne dans une société familiale car le circuit de décision est court, sous réserve que la gouvernance soit saine* », confirme Olivier Boulard. Concentrant tous les pouvoirs, ces dirigeants ont la faculté de s'adapter aux circonstances, voire de corriger un cap - arrêter une production ou fermer un site. « *La politique d'acquisitions à tout-va de Larry Page ne se révèle pas toujours judicieuse pour Google, mais son pragmatisme le conduit à la remettre en question a posteriori et sans coquetterie* », relève Jean-Marc Liduena. En France, le projet Vélip' n'aurait pas vu le jour si Jean-Claude Decaux n'avait maintes fois réajusté son offre : « *Ce modèle de capitalisme familial du temps long sert même de "business case" à Harvard* », précise un ancien chasseur de têtes.

Dialogue social

En matière de dialogue social, les fondateurs ne sont pas non plus à la traîne. « *Lorsque j'ai pris la succession de mon grand-père, Gaston Trochery, à la présidence de GT Location, les syndicats m'ont accordé une trêve* », se remémore Eric Sarrat, qui mesure ce jour-là le respect des salariés pour celui qui a maintenu des emplois au plus fort des crises. Ce combat pour l'emploi n'est pas une image d'Epinal : « *En région, à travers leurs usines, les fondateurs sont les animateurs d'un bassin économique. Et quand bien même ils oublieraient cette responsabilité, les politiques locaux se chargent de la leur rappeler* », note Olivier Boulard. Le président de CMA CGM, Jacques Saadé, gouverne en monarque mais met un point d'honneur à limiter les licenciements. Chez Doux, en dépit des difficultés, le dialogue est resté ouvert : « *Charles Doux a commencé par découper des poulets, comme les ouvriers, ce qui lui a procuré une forte légitimité* », analyse un ancien chasseur de têtes.

Orthodoxie financière

Pour autant, les négociations salariales avec ces bâtisseurs, dont la gestion économe - voire radine - est une autre caractéristique, sont ardues. « *N'oublions pas qu'en distribuant des augmentations, ceux-ci ont le sentiment de donner leur propre argent* », souligne Olivier Boulard. Leur politique salariale est toutefois améliorée par un dispositif d'actionnariat salarié, un levier de motivation et de rétention puissant dans les entreprises familiales et initié par Auchan. Les dirigeants, d'ailleurs, cherchent à donner l'exemple, en voyageant en classe économique, comme Ingvar Kamprad, l'ex-patron d'Ikea, ou en refusant les séminaires somptuaires tel feu Yves Rocher. Bons gestionnaires, tous deux réinvestissaient les profits dans l'entreprise. Un modèle aujourd'hui suivi par Charles Nasser, fondateur de Claranet (services Internet aux entreprises), à la fois pour augmenter la valeur du capital et autofinancer le développement, « *en dépendant le moins possible des banques* ».

Gestion par le stress

« *Le revers de cette suractivité permanente, qui leur permet d'assumer des charges de travail hors du commun, c'est le très haut degré d'exigence envers les équipes* », définit Olivier Boulard. Lors de la négociation Yves Saint-Laurent - Gucci, François Pinault téléphonait à Patricia Barbizet vers 4 heures du matin. « *C'est un personnage exceptionnel, il a une graine de génie. Ca vaut quelques coups de fil tôt* », avait alors confié la directrice générale d'Artémis à « Libération ». Steve Jobs avait les mêmes travers. « *Tyrannique et totalitaire* », il réveillait ses troupes pour livrer l'état de ses réflexions ou passer sa colère. Un climat désastreux mais une organisation efficace : seuls cinq niveaux hiérarchiques séparaient l'employé du PDG, ce qui permettait de faire remonter toute information en quelques heures.

Garde rapprochée

Quels que soient les sujets, les entrepreneurs délèguent peu. « *Cela n'entre pas dans les intentions managériales du fondateur, qui montre des résistances face au moindre désengagement* », decode Salma Fattoum, doctorante à l'IAE de Lyon-III. Quand ils trouvent leur homme de confiance, ils sont aussi soucieux de stabilité et lui proposent une longue carrière. « *Ces leaders ont du génie pour miser sur les hommes, largement plus fiables à leurs yeux que les process* », constate Benoît Arnaud. Un phénomène aussi observé dans certains groupes du CAC 40.

La version intégrale de l'enquête sur business.lesechos.fr ●

Marie-Sophie Ramsbacher

sur web, mobile et tablette -50%*

