

Les Echos **BUSINESS**

Les champions 2016 de la transformation digitale



EXCLUSIF // « Les Echos Business » et l'expert Gilles Babinet publient la troisième édition de l'enquête « eCAC40 », qui mesure l'agilité numérique. Cette année, c'est Engie qui décroche le premier prix.

Laurent Guez
@lguez

« Je suis vraiment heureuse que nos efforts soient récompensés. C'est un long chemin pris depuis plusieurs années et le fruit d'un gros travail d'équipe, car la transformation digitale touche aux processus intimes de l'entreprise. » C'est avec une visible émotion qu'Isabelle Kocher,

de l'année : Total passe de la 24^e à la 7^e place ; Sanofi grimpe dans le tableau, en 24^e position cette année contre 35^e en 2015. Cette percée n'est pas étonnante. Le digital change la manière de produire des biens industriels : objets connectés, capteurs, « usine 4.0 » sont en plein développement.

LVMH parmi les plus fortes

c'est synonyme d'affinité avec la marque. »

Enfin, l'enquête révèle une évolution des comportements managériaux. « Pour cette troisième édition

LA GAGNANTE.
Isabelle Kocher, CEO d'Engie, a reçu, jeudi dernier au Pavillon Champs-Élysées, à Paris, le Trophée du eCAC40 2016.
Photo Bruno Levy pour « Les Echos Business »

du eCAC d'époque...
teur gén...
BPCE et...
précéd...
la prise...
est term...
l'action !...
Charlott...
de l'agen...
membres...
est deven...
n'était p...
mois ! »...
stratégic...



L'industrie progresse

LA CHRONIQUE
de Gilles Babinet

Digital champion de la France
auprès de la Commission européenne
et concepteur de l'enquête

La surprise vient des acteurs industriels qui remontent très fortement dans le classement eCAC 40, troisième édition. L'an dernier, c'était manifeste qu'ils n'avaient pas encore commencé leur révolution digitale. Cette fois, à la tête du classement, Schneider Electric (1^{er}), Total (2^e), et Air Liquide (3^e) sont dans le Top 10. Air Liquide, Michelin, Safran et Saint-Gobain progressent.

«Venir à Engie Digital pour inventer»

STRATÉGIE // L'industriel de l'énergie prend la tête du palmarès eCAC40 sur la maturité numérique des grands groupes français. Isabelle Kocher, directeur général, s'appuie sur le numérique pour décentraliser l'organisation et décarboner le modèle économique.

Florian Dèbes
@FL_Debes

Isabelle Kocher parlait déjà numérique le jour de sa prise de fonction à la tête d'Engie. Dès ce 4 mai, la nouvelle CEO signait un partenariat avec Accenture. Au matin, l'organisation propulsait au comité de direction un ex-entrepreneur créateur de la start-up Solairedirect et le DSI, devenu chef digital officer. Signe que l'implication des dirigeants joue pour beaucoup dans la transformation numérique, l'entreprise énergétique décroche cette année la première place de notre palmarès eCAC 40. Depuis mai, Engie a signé d'autres partenariats, avec Thales ou encore Microsoft. Sur le sujet, l'ex-GDF Suez entend multiplier les interlocuteurs pour garder la main sur son avenir en mégaoctets. « Pour Engie, il est aussi important de maîtriser le numérique que les métiers de l'énergie », affirme Isabelle Kocher dans un entretien aux « Echos Business ». L'un et l'autre sont d'ailleurs liés dans son plan de transformation du géant français.

La chasse aux futures licornes est ouverte

Sans bascule numérique, un énergéticien doit s'attendre à une mort lente, considère la dirigeante. Pour partie à l'origine de tendances de long terme, comme la décarbonation et la décentralisation de la production d'énergie, le numérique serait aussi une condition sine qua non pour répondre à ces bouleversements mondiaux. « Notre croissance en dépend, dans trois ans elle sera basée sur des tech-

nologies qui ne sont pas toutes matures mais dans lesquelles nous investissons dès maintenant », pose-t-elle. Déjà, le besoin d'innovation se fait sentir quand, en dix ans, le marché a divisé par dix le montant des appels d'offres pour le photovoltaïque.

« Nous investissons dans des technologies qui nous permettront d'enrichir nos offres existantes, poursuit Isabelle Kocher, mais aussi dans des solutions disruptives qui, pour certaines, pèseront un jour un milliard de dollars. » Ouverte cette année, la structure Engie Fab chasse et élèvera ces futures licornes internes, sous la direction de Thierry Lepercq, fondateur de Solairedirect. Les domaines de l'hydrogène et de la mobilité verte figurent dans sa ligne de mire.

Le numérique irrigue l'énergie

En parallèle, Engie fait le tri dans ses activités. L'organisation ferme ou revend les centres de production polluants et cherche maintenant à fournir de l'énergie en émettant le moins de CO₂ possible – sans prétendre au tout-renouvelable. Pour optimiser, l'entreprise recourt aux logiciels. « Le numérique irrigue déjà nos systèmes énergétiques », note Isabelle Kocher. Au sein d'Engie Digital, l'usine à logiciel-métier du groupe, les équipes du DSI-CDO, Yves Le Gelard, ont, par exemple, développé une plate-forme de gestion des parcs éoliens. L'adaptation des réseaux à la décentralisation nécessite des outils de monitoring à distance. « Les patrons de business units viendront à Engie Digital pour inventer à l'aide des équipes les logiciels dont ils ont besoin », explique Isabelle Kocher. L'antenne

regroupe des développeurs, des designers, des spécialistes des données et des experts de l'Internet des objets. En parallèle, Engie décentralise son organisation, pour mieux répondre à ses clients avec du sur-mesure. Là encore, le numérique s'impose pour la réussite de l'opération. « Notre plus grand atout étant la taille, dès lors que nous sommes capables de fonctionner en réseau et répliquer partout et vite les meilleures pratiques locales », a réalisé la dirigeante. Plus proche des clients et des partenaires, chaque salarié fait office de capteur pour le groupe. L'organisation s'est donc dotée d'un réseau social d'entreprise, déployé en express auprès de 100.000 salariés en six mois. « Grâce à Yammer, chaque collaborateur peut échanger les bonnes pratiques. Ce réseau collaboratif est devenu une plate-forme d'expériences », poursuit-elle. Dans la même logique d'une vision commune pour tous, Isabelle Kocher et ses équipes réfléchissent à un autre système structurant : « Si nous décidons de mettre en place un système unique de gestion partout dans le groupe, ce ne sera pas un acte de centralisation, précise-t-elle. Au contraire. Il sera plus facile de décentraliser si nous disposons d'une architecture de gestion de l'information unique, fiable, fluide et transparente. » Claire, la stratégie numérique doit maintenant séduire. L'ensemble des salariés est sensibilisé aux enjeux grâce à des formations en ligne. Quant aux actionnaires, ils n'ont pas fui le jour où Engie a décidé de réduire les dividendes pour 2017 et 2018 afin de financer des investissements incertains. « Un signe des temps », conclut la patronne. ■



Isabelle Kocher
Photo Bruno Deless

LA MÉT

Pour la troisième fois, le classement eCAC 40 selon le questionnaire par un comité de différents thèmes de maîtrise technique (autrefois d'implication) a été surpondéré par la fonction de service client d'une manière sociale ». Le droit à des points – assortis de l'ayant obtenu ont répondu à

FÉLICITATIONS !

La moyenne générale du palmarès eCAC40 augmente. Elle passe ainsi de 10,51/20 en 2015 à 11,35/20 cette année, soit une hausse de 0,83 point. Les entreprises du CAC 40 s'arment donc de mieux en mieux pour évoluer dans une économie fortement imprégnée par la révolution numérique. Géants mondiaux, la plupart indiquent d'ailleurs ne pas craindre la comparaison avec leurs concurrents internationaux traditionnels. Reste à résister aux nouveaux acteurs du Web de plus en plus tentaculaires, des Gafa aux Airbnb, Uber, Tesla, etc.

PEUT MIEUX FAIRE

Au sein des 32 entreprises qui ont répondu au questionnaire eCAC40 2016, seulement 10 chef digital officers (CDO) siègent dans un comité exécutif. Absents de cette réunion au sommet, les autres n'ont alors pas la capacité de s'exprimer auprès de la direction générale. Leur légitimité dans l'organisation s'en trouve atteinte. Sept sociétés n'ont tout simplement pas nommé de CDO.

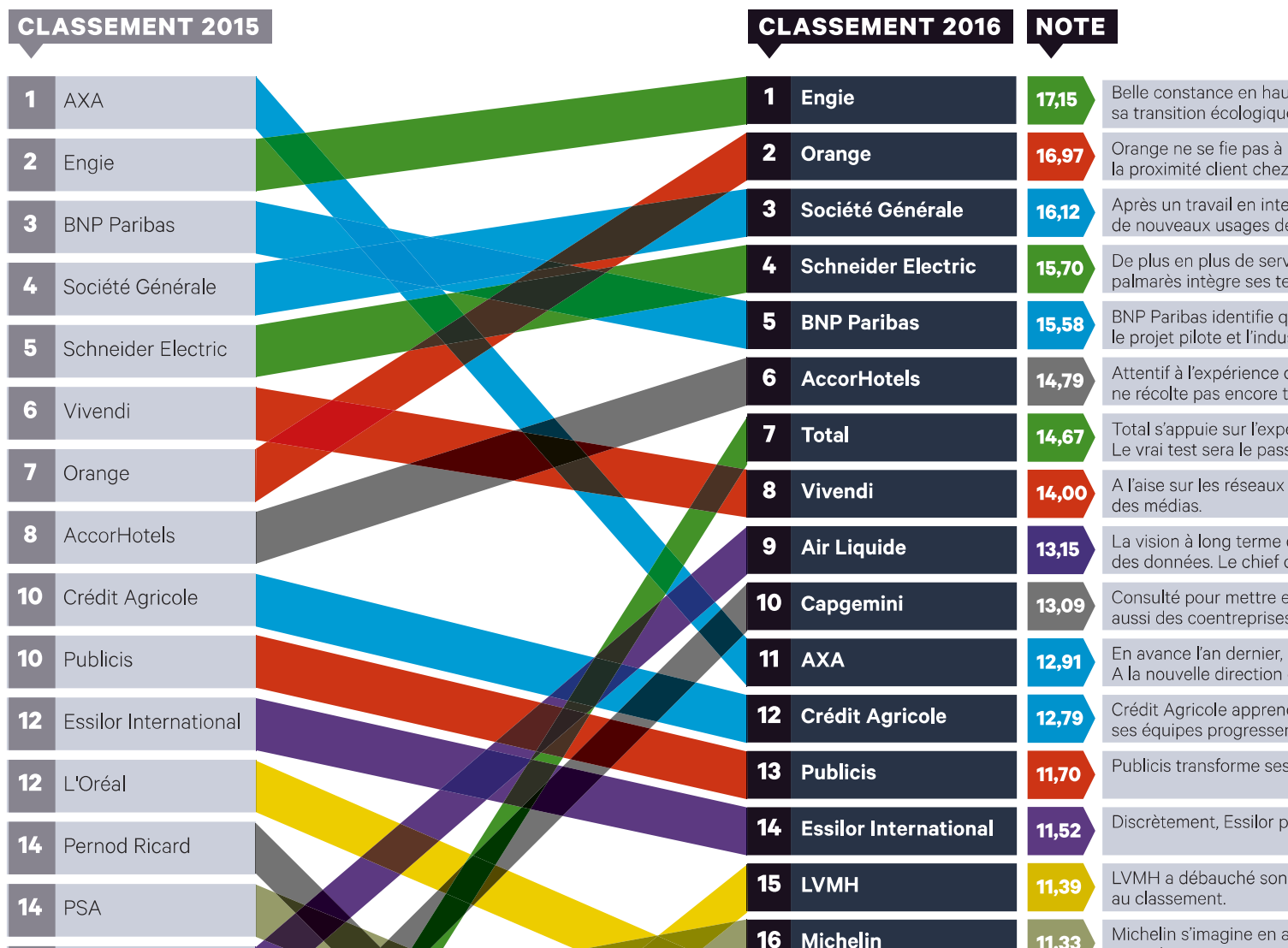
ENCORE DU TRAVAIL

Si presque toutes les entreprises possèdent un programme de formation des salariés du personnel, ni sensibilisés, ni formés, ni sensibilisés. Bon élève, le Crédit Agricole a notamment mis en place un partenariat avec CDO.

Le palmarès exclusif des sociétés du CAC 40 les plus digitales

RÉSULTATS // Les entreprises du CAC 40 progressent sur le chemin de leur transformation digitale. Classement réalisé par « Les Echos Business », selon une méthodologie imaginée par Les Echos.

SECTEURS : ■ BANCASSURANCE ■ ÉNERGIE ■ TÉLÉCOMS, MÉDIAS ■ CHIMIE, SANTÉ ■ INDUSTRIE ■ LUXE, BEAUTÉ ■ AUTRES





23 %

**DES SERVEURS
VIRTUALISÉS**

comptabilisés par les sociétés répondantes au eCAC40 2016 sont hébergés chez des tiers, via le cloud dit public.

LE TOP 3 DES SECTEURS		
2	1	3
TÉLÉCOM MÉDIA	BANQUE ASSURANCE	ÉNERGIE
14,22	14,35	14,06

« La digitalisation, une vague qui va très vite »

MANAGEMENT // L'opérateur télécoms n'oublie pas le dialogue social et la formation des salariés dans sa transformation numérique. Pour Stéphane Richard, le PDG d'Orange, il est capital d'embarquer toutes les parties prenantes sur le sujet.

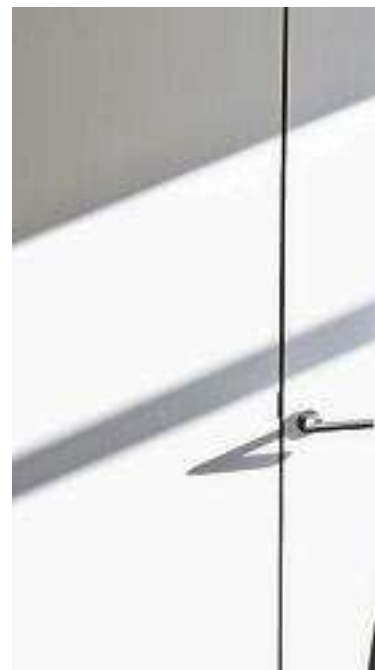
Florian Dèbes
@FL_Debes

Chez Orange, le numérique n'est pas l'affaire d'un seul homme. « Les douze membres du comité exécutif sont les chief digital officers de l'entreprise », a précisé, Stéphane Richard, le PDG de l'opérateur télécoms, sur la scène des Trophées du eCAC 40. Jeudi 6 octobre, il recevait le deuxième prix du palmarès de la maturité numérique. « En tant qu'entreprise, nous sommes un des acteurs critiques de cette transformation digitale, mais c'est aussi un véritable défi en interne », a-t-il également

souligné. De fait, les chausse-trapes ne manquent pas quand il s'agit de changer les habitudes de travail d'un paquebot de 105.000 salariés en France, dont de nombreux managers, qui voient leur rôle évoluer avec la montée des process collaboratifs.

Des partenaires sociaux convaincus

Orange fait des efforts en termes de dialogue social et de formation. « Cette transformation doit permettre d'améliorer les conditions de travail des salariés », est-il indiqué dans le premier accord entre la direction et trois organisations syndicales sur la thématique de l'accompagnement des collaborateurs dans cette période de changement due au



Stéphane Richard, PDG d'Orange, pendant la cérémonie des Trophées du comex. Photo Denis Allard/RÉA

numérique. Signé fin septembre, ce dernier accord a permis de réduire dans la douleur. Fin mai, seules CFD (qui ont obtenu 39 % des voix aux dernières élections) l'avaient soutenu au terme d'une longue négociation. Longtemps suspicieux des intentions de l'opérateur en matière de l'utilisation des données personnelles de ses salariés par les services des ressources humaines, et sur le délicat point du droit à la déconnexion, le syndicat CGT a apporté ses voix au texte à la condition « d'important d'embarquer toutes les parties prenantes de l'entreprise, et notamment les partenaires sociaux », a souligné Stéphane Richard. « L'accord traite les questions que se posent beaucoup de salariés sur le sujet du numérique. »

Le collaboratif pour b.a.-ba

L'accord entend encourager le travail collaboratif en formant les managers à ces méthodes de gestion de projet. 80 % d'entre eux bénéficieront de ce soutien d'ici à 2018. Le réseau social d'entreprise, baptisé « Orange Connect », doit devenir central. « La digitalisation de l'entreprise est une vague qui va très vite », constate Stéphane Richard. Pour certains salariés, la direction est à l'écoute du changement. Pour d'autres, elle doit accompagner la mise en place de nouvelles pratiques.

LVMH • à c

22

DES ENTREPRISES
du panel eCAC40 2016 proposent à leurs salariés de travailler avec leur matériel informatique personnel.

11

GROUPES
sur 32 entreprises n'ont invité aucune personnalité du monde de l'entrepreneuriat ou de l'innovation dans leur board.



Schneider Electric s'active dans la Silicon Valley

START-UP // Le groupe, spécialisé dans la gestion de l'énergie, a créé en début d'année le « Silicon Valley Innovation Program » pour sourcer de nouvelles technologies et accroître sa visibilité digitale.

Véronique Le Billon
@VLeBillon
—A San Francisco et Boston

Les bureaux de RocketSpace ont accueilli 17 futures licornes, dont Uber et Spotify en leur temps. L'accélérateur, spécialisé dans le rapprochement entre grands groupes et start-up, héberge aussi le « Silicon Valley Innovation Program » de Schneider Electric, lancé au printemps dernier à San Francisco. « *Les start-up nous apportent des opportunités de croissance. Nous avons donc sévèrement besoin de nous implanter dans la Silicon Valley pour trouver de nouvelles pistes de technologies que nous pourrions rapidement valider et commercialiser* », explique Paul Campbell, directeur de l'Open Innovation du groupe. Habitué des meilleures places du classement eCAC40, le spécialiste de la gestion de l'énergie, qui vend à la fois des équipements (transformateurs, prises, disjoncteurs...) et des services d'efficacité énergétique, 4^e cette année, a aussi ajouté cette brique californienne pour améliorer sa visibilité en matière de transition digitale. « *La Silicon Valley, c'est un creuset d'innovation exceptionnel, où le système est optimisé pour la disruption* », note Jean-Pascal Tricoire, le PDG de Schneider Electric, de passage à San Francisco pour une conférence de Salesforce, avec qui le groupe est partenaire. Chez RocketSpace, Schneider Electric a notamment rencontré Ohm-Connect, une entreprise qui notifie à ses abonnés quand les prix de marché de l'électricité vont grimper, pour qu'ils réduisent leur consommation contre rémunération. Schneider Electric lui vend désormais son thermostat connecté Wiser Air, ce qui lui permet d'explorer un nouveau canal de commercialisation.



« Faire tomber les tabous pour innover »

STRATÉGIE // Pour sa mutation digitale, le groupe Société Générale bouscule les codes du secteur. Rencontre avec le directeur général, Frédéric Oudéa.

Ariane Gaudefroy
agaudefroy@lesechos.fr

A lors qu'elle a fêté voilà deux ans son 150^e anniversaire, la Société Générale est plus que jamais dans l'air du temps. Le groupe accède, cette année, à la troisième place du palmarès eCAC40, après avoir occupé deux ans durant le quatrième rang. Fier de recevoir un trophée, le directeur général Frédéric Oudéa salue le travail effectué par les salariés. « *Notre plus grand challenge stratégique et opérationnel est d'embarquer toute l'entreprise dans la transformation digitale.*

agir. C'est une formidable opportunité pour conquérir de nouveaux clients et les fidéliser, en apportant des services plus souples et personnalisés. A condition d'agir vite et bien », prévient le directeur général. L'institution bancaire mène cette logique tambour battant, pour s'adapter à des clients qui se rendent moins dans les agences physiques. Elle opère la mutation de sa marque historique Société Générale et se sert de sa banque 100 % digitale Boursorama comme d'un « *aiguillon positif sur les métiers et réseaux traditionnels qui doivent s'adapter* », selon le souhait du directeur général. Pour se rapprocher des clients

« *Pour bou... s'appuyer... innover, il... nécessite d... tions à pet... l'échec, ce... grandes en... française.* all, qui a p... ment de 6... sein du gr... des consei... une évolu...

Des opér... avec les
Une cellu... Française... directrice... l'innovati... tions de l'... au sein de... facilite le... les entités... nise des «... en Chine

direction financière

RDV

LE 13 OCTOBRE
à Bordeaux pour une conférence de la DFCG Aquitaine-Charentes consacrée aux bonnes pratiques à adopter contre la fraude.



DES AU
Alors q
rempla
auditeu
à leurs
taux de
reste le
de trav
nelle (3

Esprit start-up au centre de services partagés d'Eramet

OPTIMISATION // Il y a deux ans, le directeur comptable du groupe minier, Xavier Jégard, annonçait dans « Les Echos Business » la mise en place d'un CSP. Il dresse aujourd'hui un premier bilan d'un projet « sur la bonne voie ».

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

D'emblée, Xavier Jégard l'avoue : « La mise en place de notre centre de services partagés n'a pas été un long fleuve tranquille. Ce fut un projet compliqué où nous n'avons pas toujours eu bon du premier coup. Mais, aujourd'hui, je crois que nous sommes sur la bonne voie. » Initié il y a près de deux ans, opérationnel depuis tout juste un an, cette « petite révolution », comme la qualifiait à son lancement le directeur comptable-consolidation-fiscalité d'Eramet, commence à porter les fruits que le groupe minier et métallurgique, dans une situation économique toujours délicate, espérait récolter. Inscrite dans le cadre d'un plan global de réduction de coûts, cette création visait à regrouper les activités paie, informatique et, pour une large partie, comptabilité des filiales françaises de l'entreprise qui compte près de 14.000 salariés. « Mais nous nous y sommes pris à l'envers par rapport aux canons habituels en créant un centre de services partagés "à la française", note Xavier Jégard. Plutôt que de débiter par le transfert des activités transactionnelles en les localisant à l'étranger, nous avons choisi de rester en France en intégrant tout de suite l'ensemble de la comptabilité générale, la fiscalité, le



HARMONISATION. Le groupe minier et métallurgique a regroupé, à Clermont-Ferrand, les activités informatiques et, pour une large partie, comptabilité de ses filiales françaises. Photo Thomas Truffer/Eramet

reporting, alors que nos systèmes d'information sont, encore aujourd'hui, loin d'être tous harmonisés. »

Une réduction de coûts de 20 %

Auparavant très décentralisées, avec un service ad hoc dans chaque unité de production qui ne dépassait souvent pas la taille d'une PME, la plupart des activités comptables sont désormais regroupées à Clermont-Ferrand. « Au départ, nous avions imaginé que 20 % du personnel comptable nous suivrait et, finalement, ce sont 45 % de nos collaborateurs qui ont choisi de rejoindre le centre de services partagés », raconte le directeur comptable. Résultat : sur les 80 salariés qui travaillent dans cette nouvelle structure, 30 officient à la comptabilité (13 sont d'anciens comptables d'Eramet et 17 ont été recrutés dans la région clermontoise entre mai et septembre 2015). « Même si j'étais un peu sceptique au départ, je dois reconnaître que nous

avons trouvé un vrai vivier de personnes de haute qualité disponibles sur place », se réjouit Xavier Jégard. Surtout, avec la mise en œuvre de cette solution, le groupe a quasiment atteint son objectif de réduction de coûts de 20 % en 2015. Plus jeunes, plus paritaires, travaillant dans un espace, les équipes de cette « start-up comptable », comme la définit le directeur, ont su progressivement convaincre les clients internes pour les persuader de l'utilité. « Il fallait éviter que les différentes filiales soient tentées de recréer une informatique comptable par elles-mêmes, souligne Jégard, ce qui aurait été à l'encontre de notre volonté de gagner en productivité. » Pour se prémunir contre le risque, un salarié a été désigné dans chaque filiale pour être l'interlocuteur privilégié des clients des services partagés. A cela s'ajoutent des réunions mensuelles, avant et après la clôture des comptes, entre les clients et leur représentant interne afin de définir les besoins en

direction des ressources humaines

LES 14 MÉTIERS LES PLUS LUCRATIFS EN 2017

Une étude Glassdoor rappelle que certaines professions (ingénieur, acheteur, chef de projet, conseiller financier, développeur logiciel etc.) offrent à la fois des perspectives d'avenir et des rémunérations confortables, au-delà des 3.000 euros mensuels. Au-delà de la statistique (l'ancien nom pour le Big Data), les bons plans de la région : la logistique, l'économie verte, la petite enfance et le transport. Les offres non pourvues dans des PME et ETI qui promettent aussi de belles perspectives de carrière. Sans oublier l'armée, la police et la gendarmerie. [Découvrir l'intégralité de l'article sur echo.st/drh](http://echo.st/drh)



AUTOMATISATION. A l'hôpital Saint-Joseph, les comptes rendus d'opération sont désormais retranscrits par un logiciel de reconnaissance vocale. Photo Olyvia

L'hôpital numérique accroît la productivité des équipes

ORGANISATION // D'abord utilisé pour améliorer la qualité des soins du patient, le digital a accru la disponibilité du personnel de l'hôpital Saint-Joseph, à Paris, dégageant ainsi de substantielles économies. Rencontre avec son directeur, Jean-Patrick Lajonchère.

Marie-Sophie Ramspacher
 @msramspacher

L'hôpital numérique est devenu une réalité à Saint-Joseph. Depuis quelques mois, l'établissement parisien a définitivement

Les fonctions d'assistante et de secrétaire médicale n'ayant plus de raison d'être, certaines ont quitté l'établissement, mais la majorité ont été reconverties en assistantes médico-administratives, affectées aux formalités d'admission et de sortie des 615 lits. A l'image des grands hôtels, check-in et

ter les capacités à l'activité et de performance de l'organisation. Au côté du général, Nadia Nouvion a également pu bénéficier du redressement financier de l'établissement grâce à la politique de dématérialisation, au zéro papier, aux économies de consommables (encres, imprimantes, etc.) et à la simplification des procédures. A terme, la numérisation des dossiers permettra aussi des économies évitant la redondance des examens – notamment en matière de biologie médicale –, l'évitement des défauts de la médecine hospitalière française. Dernier étage de l'amélioration, Saint-Joseph a optimisé le temps de travail, annualisé l'ensemble des cadres qui représentent aujourd'hui 70 % des effectifs. ■

votre carrière



LU POUR VOUS

« L'égalité est un long fleuve tranquille »

de Chereau
(Pixel Fever Editions)

69 planches signées Antoine Chereau abordent, une fois n'est pas coutume, toutes les discriminations au travail, y compris celles qui sapent les carrières des salariés syndiqués, diabétiques, LGBT ou obèses. Mordantes, les situations croquées par ce cartooniste familier des colonnes de « Libé » et observateur avisé de l'entreprise, rappellent que stéréotypes et préjugés se construisent dès le berceau, s'entretiennent à

LA MASTERCLASS DE DANIEL HARARI //

« Ma méthode, la "démocrature" »



Lectra

Avec son frère André, ce polytechnicien a fait de Lectra, spécialiste des solutions technologiques pour les entreprises utilisatrices de tissus et textiles, une pépite tricolore au rayonnement international.

—Propos recueillis par
Valérie Landrieu

Daniel Harari, vous avez récemment été gratifié d'un prix de l'Entrepreneur de l'année. Un comble : Lectra a quarante-trois ans et vous avez repris la société avec votre frère André, il y a vingt-six ans !

Entreprendre, ce n'est pas seulement lancer une start-up. Reprendre une entreprise et la développer, changer sa stratégie, c'est aussi de l'entrepreneuriat. Lorsqu'en décembre 1990, le patron du Ciri (Comité interministériel de restructuration industrielle) nous a dit : « *Domage que vous ne soyez pas des industriels* », mon frère et moi, deuxièmes actionnaires de la société, avons pris notre décision en quelques minutes. Nous n'avions qu'une nuit pour rendre notre copie. En trois ans, nous avons redressé une entreprise quasi moribonde et, en dix ans, nous

dans les moments difficiles. C'est ce qu'André et moi n'avons cessé de faire chez Lectra.

Patron entrepreneur et patron manager, quelle différence pour vous qui les opposez ?

Le patron manager est un salarié de luxe, souvent payé cher, sans réelle condition de résultat, et sans prise de risque. Manager, c'est tenter d'améliorer les choses dans la continuité. Ce n'est pas mon monde. Je ne me reconnais d'ailleurs pas dans les organisations patronales qui raisonnent trop, à mon avis, de façon managériale. Ce n'est pas ce dont les entreprises ont le plus besoin en ce moment. Il faudrait davantage de stratégies de rupture et de personnes capables de les mettre en œuvre.

En un sens, votre stratégie a été « rupturiste » : Lectra est resté en France et a augmenté ses prix, contrairement à ses

nos prix de revient, mais André et moi a décidé que nous n'avions pas le droit de prendre telle décision. Le rôle du patron est de protéger les employés. Et puis, né en Egypte, j'ai toujours déré que j'avais une dette envers la France que m'avait accueillie. Nous avons travaillé d'un pied sur un plan B pour rester ici et ne pas partir. Nous avons décidé d'investir massivement dans la qualité et le service, et aujourd'hui, nous sommes 20 % moins cher que si nous le faisions en Chine, grâce au codéveloppement avec nos fournisseurs et à l'innovation.

De quelle façon entretenez-vous la culture de l'innovation ?

Ce choix de rester en France a beaucoup influencé nos équipes, qui ont compris que l'innovation n'est pas la solution pour garantir la pérennité de l'entreprise. L'innovation permanente, c'est une culture qui se met en place, mais qui ne se fait pas aujourd'hui omniprésente chez Lectra. Ce sont des valeurs clefs de l'entreprise. Et notre stratégie est de faire entre cinq et dix ans d'avance sur nos concurrents.

Quelle méthode de travail a généré la feuille de route stratégique de Lectra ?

Ma méthode, c'est la « démocrature », une démocratie avant la décision, une phase de consultation après. Le consensus amène des décisions moins bonnes, donc de mauvaises décisions. Pour les vingt dernières années, André et moi rédigeons un plan quinquennal que nous partageons par cercles concentriques d'abord avec le comité exécutif, puis avec de plus en plus de personnes.

Du top-down à l'ancienne ?

La rupture vient forcément d'en haut mais nous laissons à chacun les moyens d'exprimer son avis, c'est un travail collectif. Pour la stratégie mise en place en 2009, nous avons fait 98 réunions sur le plan stratégique. Près de 200 personnes ont été consultées en interne, en face-à-face ou en groupe. A un moment, il n'y avait plus d'idées nouvelles à proposer. A ce stade, je n'accepte plus de décisions qui ne respectent pas la décision. Il faut se soumettre. Il y a eu quelques décisions méconnues dans l'entreprise, parce que je les ai prises sans l'avis de 100 % du management.

C'est votre processus décisionnel qui a permis de faire maison ?

Ce fonctionnement est appliqué à toute phase de projet à qui est déléguée la prise de décision. Le rôle de celle-ci est alors d'écouter tous les avis, de les synthétiser et ensuite, de décider. Et j'appuie sa décision de la même manière que si j'en avais été à l'origine. Je ne peut décider contre mon avis. Si sa décision s'avère malheureuse, jamais je ne dirais « *je n'aurais pas bien dit* ». Cela fait partie des règles du jeu.

Vous autorisez donc l'échec ?

Le vrai danger en entreprise n'est pas d'échouer.