

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Aventures industrielles

organisé avec le soutien de l'UIMM et
de La Fabrique de l'industrie et grâce
aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} février 2014)

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

CE QUE NOUS APPRENNENT LES "CHAMPIONS CACHÉS"

par

Stephan GUINCHARD

Directeur chez PwC, pôle Stratégie

Coauteur de l'ouvrage

Les champions cachés du XXI^e siècle. Stratégies à succès
(Economica, 2012)

Séance du 19 novembre 2013

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

Le professeur allemand Hermann Simon étudie depuis vingt ans une catégorie d'entreprises qu'il appelle les *champions cachés*. Il s'agit de sociétés qui, bien que de taille petite ou moyenne, sont des leaders mondiaux dans leur domaine, jouent un rôle majeur dans les exportations et, par suite, dans la balance commerciale de leur pays et dans la création d'emplois. Elles sont pourtant méconnues, à la fois parce qu'elles ont des stratégies de niche très élaborées et parce qu'elles produisent, le plus souvent, des biens industriels, et ne sont donc pas au contact direct du grand public. Obsédées par la qualité de leurs produits ainsi que par leur croissance et leur indépendance, elles sont dirigées avec une clairvoyance stratégique que l'on aimerait voir plus répandue. Stephan Guinchard travaille depuis sept ans aux côtés de Hermann Simon. Il s'est attaché à identifier des champions cachés français et à analyser les méthodes qui ont fait leur réussite.

EXPOSÉ de Stephan GUINCHARD

Je suis consultant chez PricewaterhouseCoopers, au sein du pôle Stratégie d'entreprise, et je m'intéresse par ailleurs à la notion de *champion caché*, concept inventé il y a une trentaine d'années par le professeur allemand Hermann Simon. J'ai eu la chance de le rencontrer en 2006 et, depuis 2008, de travailler à ses côtés pour identifier les champions cachés de l'industrie française. Ces recherches ont abouti à la publication d'un ouvrage, *Les champions cachés du XXI^e siècle. Stratégies à succès* (Economica, 2012).

La genèse du concept

Au milieu des années 1980, Theodore Levitt popularise le terme de *globalization*, en français *mondialisation*, pour décrire l'essor du commerce extérieur. Le professeur Hermann Simon, également sur le campus d'Harvard, est frappé par le fait que certains pays sont beaucoup plus performants que d'autres pour exporter leurs produits. C'est le cas, en particulier, de l'Allemagne, qui distance nettement les autres grands pays d'Europe à cet égard.

En première approche, le professeur Simon teste l'hypothèse que les exportations allemandes sont tirées par l'activité de grands groupes tels que Volkswagen ou Siemens. Mais l'analyse d'un indicateur comme le *Fortune Global 500* montre que la France compte davantage de grands groupes mondiaux que l'Allemagne. Ce n'est donc pas l'activité de ces grands groupes qui explique les performances de l'Allemagne à l'exportation. En réalité, 70 % des exportations allemandes sont réalisées par les entreprises de taille moyenne, le fameux *Mittelstand*.

C'est pour désigner ces entreprises que Hermann Simon a proposé le concept de *champion caché*, qu'il définit par trois critères : l'entreprise est le numéro un de son secteur sur son continent d'origine ou figure parmi les trois plus grands acteurs du domaine à l'échelle mondiale ; son chiffre d'affaires est inférieur à trois milliards d'euros ; elle est méconnue du grand public.

Quelques exemples

Hermann Simon a identifié 2 800 entreprises répondant à cette définition dans le monde. En moyenne, ces sociétés réalisent un chiffre d'affaires de 326 millions d'euros (dont 61,5 % à l'export) et emploient 2 037 personnes. Elles relèvent majoritairement du secteur des biens industriels (69,1 %) et beaucoup moins de celui des biens de consommation (20,1 %) ou des services (10,8 %).

Parmi les champions cachés français, on peut citer par exemple la société Laporte, spécialiste mondial en lanceurs et accessoires de ball-trap, qui emploie 125 personnes dans les Alpes-Maritimes et réalise un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros en fabriquant ses pigeons d'argile en France et en les vendant jusqu'en Chine. Elle est fournisseur officiel des Jeux olympiques et fournisseur exclusif de la famille royale d'Angleterre.

La société Babolat fabrique des cordages de raquettes et désormais des chaussures de tennis. Fournisseur officiel du tournoi de Roland-Garros, elle équipe notamment Rafael Nadal, joueur de tennis classé numéro un mondial.

Rossignol Technology, une petite entreprise de la vallée de l'Arve, est leader mondial de la tige de commande de frein et d'embrayage. Elle équipe près de la moitié des véhicules neufs dans le monde.

On peut citer également Clextral, leader mondial de l'extrusion bivis ; Haemmerlin, leader européen de la brouette ; La Buvette, leader européen des abreuvoirs pour bétail ; Cornilleau, spécialiste de la table de ping-pong ; Somfy, spécialiste des moteurs électriques et automatismes de portail ; ARaymond, qui fabrique des clips de fixation pour l'automobile.

Les enjeux d'un *Mittelstand* français

Quand j'énumère ces exemples de champions cachés, on m'objecte souvent que « *ce n'est pas avec des cordages de raquettes, des pigeons d'argile et des brouettes que la France va rattraper l'Allemagne en termes de balance commerciale* ».

Pourtant, l'enjeu que représentent les entreprises de ce type est tout à fait considérable. On estime que l'Allemagne compte environ 12 000 entreprises de taille intermédiaire (ETI), contre 4 600 en France. Le professeur Simon a dénombré 1 200 champions cachés outre-Rhin, et j'en ai identifié 165 dans notre pays. Je fais l'hypothèse qu'il en existe, en réalité, environ 400. Si la France jouissait de la même densité d'ETI que l'Allemagne, elle compterait 900 champions cachés, soit 500 de plus qu'aujourd'hui. En se basant sur le profil type de ces entreprises, cela représenterait un chiffre d'affaires total supplémentaire de 160 milliards d'euros, dont plus de 100 milliards à l'export, et plus d'un million d'emplois supplémentaires. Sachant que l'an dernier, le déficit de la balance commerciale française était de 67 milliards d'euros et que notre pays comptait trois millions de chômeurs, on mesure l'intérêt de développer ce type d'entreprises.

Les caractéristiques des champions cachés

Je vais maintenant passer en revue quelques-uns des éléments clés de la stratégie des champions cachés et de leur réussite.

Un leader ambitieux

À la tête des champions cachés, on trouve généralement des dirigeants qui se sont fixé des objectifs extrêmement ambitieux. Le fondateur d'Eurofins Scientific, une entreprise de biotechnologies fondée à Nantes en 1987, a par exemple pour ambition de « *devenir et rester le numéro un ou deux sur chaque marché où le Groupe intervient* ».

De même, selon le patron de l'entreprise Würth, société allemande qui fabrique des fixations et des vis : « *Si un arbre croît, c'est qu'il est en bonne santé. S'il arrête de pousser, il meurt.* » Lors de la création de l'entreprise, son objectif était d'atteindre un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros. En 1990, cet objectif a été atteint et il s'est aussitôt fixé une nouvelle cible de 5 milliards d'euros pour 2000, qui a également été atteinte. Loin de décourager les salariés, ce genre d'objectif a souvent pour effet de les galvaniser. Mais en France, trop de patrons de PME sont réticents à faire croître leur entreprise au-delà de certains seuils, comme celui des cinquante salariés.

Le choix d'une niche

Lorsqu'une entreprise atteint une certaine rentabilité, elle en profite souvent pour se diversifier. Le point commun à de nombreux champions cachés est le choix stratégique de se concentrer sur un marché de niche. La société allemande Flexi est leader mondial des laisses pour chiens. Son patron déclarait en 2009 : « *Nous ne faisons qu'une seule chose, mais nous la faisons mieux que tous les autres.* » Gerhard Cromme, président de ThyssenKrupp, a fait le même choix : « *Nous nous focalisons sur ce que nous faisons de mieux. Et ce partout dans le monde.* » La focalisation de l'entreprise s'accompagne souvent de l'intégration de l'ensemble des éléments de la chaîne de la valeur.

Cette stratégie permet à ces entreprises de s'affranchir de la concurrence en devenant les leaders de leur marché, ce qui les protège grâce à d'importantes barrières à l'entrée et leur confère aussi une marge de manœuvre pour faire évoluer ce marché grâce à l'innovation. En revanche, cette stratégie les rend plus vulnérables lorsque leur marché est menacé par une évolution de la réglementation ou par une innovation de rupture.

L'internationalisation

Le choix de se concentrer sur un segment très précis est compensé par le fait de s'adresser d'emblée au marché mondial. Les champions cachés se caractérisent souvent par la proportion importante de leur chiffre d'affaires réalisée hors des frontières de leur pays et, pour les entreprises communautaires, en dehors de l'Europe. Dès le début des années 1990, le groupe Moret Industries s'est installé à Singapour et en Chine. Pour une petite PME de quelques dizaines ou centaines de salariés, cela n'a pourtant rien d'évident de se projeter de cette façon pour aller créer des filiales à l'étranger.

Cette démarche repose sur une hypothèse fondamentale : au sein d'une même industrie, les clients ont les mêmes besoins, quel que soit leur pays d'origine, et il vaut mieux servir tous les plombiers de divers pays plutôt qu'essayer de servir tous les artisans de son pays d'origine. Il existe, certes, des différences culturelles d'un pays à l'autre. Par exemple, les Japonais sont très sensibles au bruit produit par les climatiseurs, alors que les Américains n'y font pas attention. Mais le fait d'être très spécialisé et d'être le leader mondial permet de bien prendre en compte ces spécificités.

Cette stratégie d'internationalisation permet d'être présent sur des marchés de taille significative : ainsi, 40 % des champions cachés sont sur des marchés de taille supérieure à un milliard d'euros, et 20 % sur des marchés supérieurs à trois milliards d'euros.

L'innovation

Les champions cachés consacrent souvent des efforts importants à l'innovation. Selon une étude menée sur un panel de mille sociétés européennes par l'Institut der Wirtschaftsprüfer (institut des brevets allemands), les entreprises dépensent en moyenne 3 % de leur chiffre d'affaires en R&D. Le cabinet Booz & Company, qui publie chaque année une liste des mille sociétés les plus innovantes du monde, a constaté que celles-ci dépensaient 3,6 % de leur chiffre d'affaires en R&D. Pour les champions cachés, ce taux atteint 6 % du chiffre d'affaires, et même 10 % pour un quart d'entre eux.

Cette stratégie permet aux champions cachés de mettre en place le cercle vertueux souvent décrit à propos du positionnement de l'industrie allemande : l'entreprise fabrique des produits haut de gamme, ce qui lui permet de les vendre plus cher que ceux de ses concurrents, de dégager plus de marge et de réinvestir celle-ci dans la R&D. Même sur un produit en apparence rudimentaire, comme les laisses pour chien, la société Flexi fait appel à la R&D pour décliner et améliorer les différentes parties du produit (la poignée, l'enrouleur, la matière de la laisse qui doit être souple et résistante...). De même, la société Laporte a élargi sa gamme de cibles, avec de nouveaux modèles dotés de fumées colorées.

La France apparaît souvent comme bien classée en matière d'innovation, mais elle privilégie les innovations de rupture, alors que les Allemands donnent une plus grande place à l'innovation incrémentale. Guy Maugis, le patron de Bosch France, souligne que dans notre pays, nous aimons bien partir d'une feuille blanche pour envoyer des fusées dans l'espace ou faire rouler des trains à 500 kilomètres à l'heure, mais que nous sommes nettement moins motivés par l'idée de travailler sur la huitième génération de rails communs d'injection et de faire passer la tolérance des buses d'injection de 10 microns à 8 microns. Or, ce sont souvent les innovations incrémentales qui permettent aux champions cachés de conquérir de nouveaux

marchés, comme en témoigne le patron de Sennheiser, l'un des leaders mondiaux des casques audio : « *Ce sont des évolutions, plus que des révolutions, qui ont renforcé notre entreprise. Même la plupart des innovations de rupture ont été le résultat d'une politique de développement par petits pas.* »

L'innovation joue un rôle si important dans la stratégie des champions cachés que cette question est généralement gérée au plus haut niveau de l'entreprise, soit par le comité de direction, soit même par la direction générale.

La décentralisation

Un autre choix stratégique des champions cachés consiste à décentraliser l'entreprise. Le groupe ARaymond, qui réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions d'euros, a des activités manufacturières en Europe mais aussi aux États-Unis et en Chine. Il se considère comme un réseau de PME et cultive la décentralisation afin de préserver la fibre entrepreneuriale malgré le développement de la société.

La proximité avec les clients

Une autre particularité des champions cachés est leur très grande proximité vis-à-vis de leurs clients. La taille réduite de l'entreprise et la multiplication des petites structures favorisent, en elles-mêmes, les contacts avec les clients. Mais c'est aussi une stratégie délibérée que de rechercher cette proximité, en particulier avec de gros clients particulièrement exigeants qui vont tirer la performance de l'entreprise vers le haut. Les clients sont par ailleurs étroitement impliqués au processus d'innovation et considérés comme une source majeure d'idées nouvelles.

La performance des salariés

Lorsque l'on visite les sites de production des champions cachés, on est généralement frappé par le niveau d'engagement des salariés, qui font preuve d'une très grande loyauté vis-à-vis de l'entreprise, souvent sur plusieurs générations. Cette approche, très éloignée d'une mentalité plus conflictuelle, s'explique, entre autres, par un environnement de travail de qualité.

Comparaison France/Allemagne

D'après nos calculs, la France compte 1,9 champions cachés par million d'habitants et elle arrive ainsi au huitième rang des pays européens, après l'Allemagne (16), la Suisse (13,9), l'Autriche (13,8), la Suède (5,4), le Danemark (3,4), la Norvège (2,8) et la Finlande (2,7).

Comment expliquer cette médiocre performance ? La presse évoque souvent le rôle du coût du travail. Ceci est un aspect important, mais les champions cachés, du fait de leur positionnement produit, y sont moins sensibles que d'autres entreprises.

Une explication plus convaincante tient au système d'apprentissage. Celui-ci est bien plus performant en Allemagne, où l'on observe une véritable intégration entre le monde éducatif et le monde de l'entreprise, alors que le système éducatif français est surtout tourné vers la sélection des élites.

Autre atout de l'Allemagne, elle est restée une grande puissance industrielle, alors que la France connaît un phénomène de désindustrialisation. La disparition des usines pèse non seulement sur les emplois mais aussi sur la capacité de recherche appliquée et donc d'innovation.

Enfin, l'Allemagne est beaucoup plus tournée vers l'international, en particulier grâce à une bien meilleure pratique des langues étrangères. L'anglais est maîtrisé par 56 % des Allemands et seulement 36 % des Français.

Les pistes de progrès

Comment favoriser l'émergence de nouveaux champions en France ?

Une première mesure consisterait à améliorer l'image de marque des ETI et celle des entrepreneurs. Autant un patron de PME a un côté "sympathique" et suscite le respect, autant le patron d'une ETI qui réalise 100, 300 ou 700 millions d'euros de chiffre d'affaires a une image plus ambiguë, ce qui est d'autant plus paradoxal que ce sont ces entreprises qui créent le plus de valeur.

Une deuxième mesure consisterait à renforcer la solidarité entre les grands comptes et leurs fournisseurs. La direction des achats de Volkswagen a probablement des attentes aussi exigeantes vis-à-vis de ses fournisseurs que celles de Renault ou de PSA, mais elle se montre plus attentive à leur pérennité, et par ailleurs, elle sait faire jouer la préférence nationale. En France, il n'est pas rare de voir de grands comptes payer leurs fournisseurs avec un retard significatif, au risque de mettre ces derniers en grande difficulté.

Il faudrait également faciliter le financement du développement des ETI. Les entreprises françaises n'ont souvent d'autre choix que le crédit bancaire ou l'autofinancement, alors que les entreprises allemandes ont accès à un plus large panel de solutions financières.

La question de la transmission doit également être étudiée de façon approfondie car elle joue un rôle déterminant dans la pérennité et le développement de l'entreprise. La plupart des champions cachés ont eu besoin de trois générations pour se structurer. Lorsqu'un propriétaire doit transmettre un outil de production d'une valeur de 100 millions d'euros, il ne lui est pas forcément facile de trouver 10 ou 20 millions pour payer les frais de succession.

Enfin, il faudrait également améliorer les relations entre patrons et employés, qui constituent un véritable handicap en France, de même que la formation.

Je conclurai sur le mot d'Yvon Gattaz, « *Les ETI n'ont pas besoin d'aides, elles ont besoin d'air* », c'est-à-dire tout simplement d'un écosystème favorable, que ce soit en termes d'accès au financement, de formation des jeunes, ou encore d'image de marque de l'industrie.

DÉBAT

Un art d'exécution

Un intervenant : *À vous entendre, il est tout simple de devenir un champion caché. Il faut être ambitieux, concentré, innovant, proche de ses clients. On a du mal à comprendre pourquoi toutes les entreprises ne suivent pas ces conseils...*

Stephan Guinchard : Je me suis proposé d'analyser le succès a posteriori des champions cachés, mais comme chacun le sait, la gestion d'une entreprise est un art d'exécution. Cela demande du pragmatisme et surtout une volonté opiniâtre pour surmonter les difficultés rencontrées. C'est ce qui explique que Jean-Yves Pichereau, PDG de la société Ermo, qui réalise des moules pour l'injection plastique, n'envisage pas de transmettre son entreprise à ses enfants. Il estime que ce ne serait pas un "cadeau" à leur faire...

Focalisation ou diversification ?

Int. : *Vous avez beaucoup insisté sur la capacité des champions cachés à se concentrer sur une niche, mais une partie d'entre eux doivent leur succès ou leur salut au fait d'avoir su se diversifier.*

S. G. : Certaines ETI sont effectivement contraintes de se réorienter complètement. C'est le cas, par exemple, de la société Favi, anciennement dirigée par Jean-François Zobrist, activité de fonderie sous pression d'alliages cuivreux, et leader dans la fabrication de fourches de boîtes de vitesse manuelles. Constatant la tendance de long terme favorable aux boîtes automatiques, il a su élargir son business vers d'autres opportunités. Ainsi, en s'appuyant sur les propriétés antibactériennes du cuivre, il a identifié un nouveau marché, la fabrication de poignées de portes pour les hôpitaux.

Int. : *Jean-Yves Pichereau a, lui aussi, su changer radicalement de marché. Quand il a constaté que l'automobile était en perte de vitesse, il s'est lancé avec succès dans la fabrication de moules pour les bouchons de bouteilles en plastique.*

Innovation incrémentale ou de rupture ?

Int. : *Le rôle de l'innovation incrémentale dans le développement des champions cachés me paraît également sujet à discussion. Lorsque les technologies atteignent leur asymptote, il faut savoir en changer. Le succès de certaines entreprises s'explique justement par leur capacité à opérer des ruptures technologiques.*

S. G. : J'ai mis l'accent sur l'innovation incrémentale pour faire contrepoids à l'habitude française de favoriser plutôt l'innovation de rupture. Ce qui permet aux champions cachés de se lancer dans une innovation de rupture, c'est souvent leur proximité avec leurs clients : pour répondre à un besoin non satisfait, ils savent se remettre en cause au point d'être capables de changer radicalement de technologie. Le fait d'être leader de leur secteur les rend aussi plus à même de se réinventer avec succès que leurs concurrents.

La part consacrée à la R&D

Int. : *Consacrer 6 % du chiffre d'affaires à la R&D n'est pas forcément positif en soi. Cela ne traduit-il pas un manque d'efficacité par rapport aux mille entrepreneurs les plus innovants de la planète, qui ne dépensent en R&D que 3,6 % de leur chiffre d'affaires ?*

S. G. : Les mille entreprises innovantes recensées par le cabinet Booz & Company ne sont pas toutes leaders sur leur marché. C'est lorsqu'on veut être ou rester le leader que l'on doit consacrer beaucoup d'efforts à la R&D.

Int. : *Mais être suiveur peut s'avérer beaucoup plus rentable qu'être leader...*

Int. : *L'une des particularités des champions cachés est d'être très intégrés et de faire tout par eux-mêmes. Si l'on retire la partie achats du chiffre d'affaires d'un constructeur automobile, par exemple, et qu'on ne calcule la part de R&D que sur la valeur ajoutée, on passe d'un taux de R&D de 4 % du chiffre d'affaires à un taux de 15 %.*

Exploration ou exploitation ?

Int. : *Je vois deux stratégies possibles pour développer une entreprise : l'exploitation ou l'exploration.*

En Allemagne, on n'aime pas trop les jeunes ni les nouvelles idées : on préfère exploiter un même concept pendant plusieurs générations et parfois jusqu'à la corde, ce qui donne une foule de champions cachés.

Aux États-Unis, c'est l'inverse : on aime les jeunes et les start-up, et par conséquent, on privilégie l'exploration. Cela produit très peu de champions cachés mais plutôt des entreprises de type Apple, Google ou Facebook.

En France, on n'aime ni les vieux, ni les jeunes, d'où l'absence de persistance dans les stratégies d'exploitation et l'absence d'opportunisme pour explorer de nouvelles pistes...

Le développement à l'international

Int. : *Comment expliquer la réussite des champions cachés français à l'international ? Ne dit-on pas que les Français, donc nos entreprises, ont une mauvaise pratique des langues ?*

Int. : *Le groupe Clextral, qui emploie 250 personnes, travaille en 16 langues différentes, essentiellement grâce à l'embauche de binationaux.*

Int. : *Pour une ETI, un bon moyen de se développer à l'international consiste à accompagner ses gros clients lors de leur installation dans de nouveaux pays. Les grandes compagnies allemandes comme Bayer, BASF ou Hoechst y sont beaucoup plus attentives que les groupes français.*

S. G. : *La société Darégal, leader des herbes culinaires, a pour habitude de commencer par identifier un interlocuteur local, patron ou ancien cadre d'une autre entreprise, et de s'appuyer sur lui comme point d'entrée local, pour recruter des collaborateurs ou encore trouver un avocat, des prospects, et ainsi faciliter son implantation.*

Des patrons "anormaux" ?

Int. : *Les patrons des champions cachés se caractérisent souvent par une ambition démesurée, quasiment "anormale". Jean-Yves Pichereau double son chiffre d'affaires tous les ans et cela dure depuis trente ans.*

S. G. : *L'un des points communs entre les patrons de champions cachés français et allemands est effectivement la très forte ambition de leurs dirigeants.*

Int. : *Malheureusement, en France, beaucoup de patrons de PME souffrent de ce que trois jeunes ingénieurs des Mines avaient appelé le syndrome de Peter Pan. Ils n'ont aucune envie de développer leur entreprise, d'autant que si celle-ci grossit trop, leur image va se dégrader...*

Performance et gouvernance

Int. : *La performance d'un champion caché est-elle meilleure lorsque c'est un membre de la famille qui dirige l'entreprise ou lorsqu'il s'agit d'un manager professionnel ?*

S. G. : Je n'ai pas d'éléments statistiques en tête pour répondre à cette question. Empiriquement, on constate qu'environ 70 % des champions cachés sont des entreprises familiales et que celles-ci sont généralement dirigées par un membre de la famille. Parmi les 30 % restant, on trouve des filiales de grands groupes ayant eu suffisamment de discernement pour leur laisser une relative autonomie.

L'intérêt des entreprises familiales par rapport aux autres est qu'elles ont une vision de long terme. Elles raisonnent souvent en termes de génération, c'est-à-dire sur un horizon de vingt-cinq ans environ, ce qui leur permet de relativiser le fait qu'une année ou deux soient plus difficiles. L'entreprise Bosch a perdu 30 % de son chiffre d'affaires en 2009 et a pris la décision de ne procéder à aucun licenciement, de façon à être prête à rebondir lorsque la conjoncture redeviendrait meilleure.

Il est cependant fréquent, en France, de voir des entreprises familiales ouvrir leur capital à des fonds d'investissement ou se faire coter en Bourse, tout simplement pour des raisons d'accès au financement. Leurs marges étant globalement plus faibles qu'en Allemagne, leurs capacités d'autofinancement sont moindres et, au-delà de crédits de quelques millions ou dizaines de millions, elles ne peuvent pas non plus compter sur les banques locales.

Int. : *Jean-Yves Pichereau nous a expliqué que le fait d'entrer en Bourse l'avait obligé à rendre des comptes aux analystes et que cela avait contribué à améliorer la gouvernance de sa société.*

Int. : *Un des grands atouts des entreprises allemandes est le partenariat social, c'est-à-dire le fait que le patron soit vu comme un partenaire et non comme un adversaire. J'ai discuté avec le dirigeant d'un syndicat français et je lui ai parlé de la cogestion à l'allemande. Il m'a répondu : « Nous connaissons tout cela mais nous n'en voulons pas. Nous voulons les informations dont nous avons besoin pour faire grève et pour mener les négociations, mais nous ne voulons pas participer à la gestion de l'entreprise. » Cette attitude me paraît un facteur majeur empêchant le développement des entreprises françaises.*

S. G. : A contrario, on observe qu'un grand nombre de champions cachés, y compris français, mettent en œuvre le "partenariat social" dont vous parlez. Chez ARaymond, par exemple, on retrouve cette idée que tout le monde doit travailler ensemble à créer de la valeur, pour ensuite la partager.

Mais il est vrai qu'en général, les Français considèrent qu'il n'y aura de toute façon pas assez de valeur pour tout le monde et que chacun doit d'abord songer à se battre pour en avoir sa part.

La responsabilité sociale des champions cachés

Int. : *Beaucoup d'ETI exercent un rôle citoyen dans leur écosystème. Cela ne joue-t-il pas un rôle majeur dans la fierté des salariés et dans leur engagement au sein de l'entreprise ?*

S. G. : La fierté des salariés vient principalement des performances de très haut niveau accomplies par leur entreprise. Je pense par exemple à la société allemande Putzmeister, leader mondial des équipements de pompage pour le béton, qui a conçu une flèche capable de pomper plusieurs mètres cubes de béton par seconde jusqu'à une hauteur de trois cents mètres pour permettre la construction d'une tour géante au Moyen-Orient.

La responsabilité sociale exercée par les champions cachés à l'égard de leur écosystème peut aussi contribuer à la fierté des salariés. C'est le cas, par exemple, pour la société ARaymond, qui fournit beaucoup d'emplois à Grenoble et se montre très attentive aux règles de protection de l'environnement lorsqu'elle implante une nouvelle usine. En retour, les employés se montrent très fidèles à l'entreprise, souvent de génération en génération.

Les causes de mortalité

Int. : *Quelles sont les principales causes de mortalité des champions cachés ?*

S. G. : J'ai préféré me concentrer sur les exemples positifs mais il arrive aussi que des entreprises périclitent, souvent parce qu'elles ne parviennent pas à se renouveler et qu'elles perdent leur position de leader. Un facteur d'échec important est la difficulté à financer la croissance de l'entreprise, ou encore à assurer sa transmission.

Int. : *La pérennité d'une ETI dépend aussi de ses relations avec ses donneurs d'ordre. J'ai eu l'occasion de diriger des entreprises industrielles en Italie et j'ai constaté qu'il est d'usage, chez les grands comptes, d'imposer à leurs fournisseurs des contraintes qui peuvent aller jusqu'à mettre ces derniers en péril. Les grandes entreprises "consomment" ainsi plusieurs fournisseurs successivement. En Allemagne, les relations contractuelles entre donneurs d'ordres et fournisseurs sont beaucoup plus harmonieuses.*

Des champions trop bien cachés ?

Int. : *Vous évaluez à trois cents ou quatre cents le nombre de champions cachés en France, mais on entend toujours parler des trente ou cinquante mêmes entreprises. Les autres sont vraiment très bien cachées...*

S. G. : En ce qui concerne la France, j'ai établi une liste de 165 entreprises mais je ne divulgue pas trop de noms, dans un souci de discrétion, mais aussi car trop de publications sur les champions cachés oublient de citer l'inventeur du concept, Hermann Simon, alors qu'elles s'inspirent de ses travaux...

Int. : *On dit « Pour vivre heureux, vivons cachés ». Peut-on considérer qu'une partie du succès des champions cachés tient, justement, à leur discrétion ?*

S. G. : Il est vrai que lorsqu'une entreprise entre en Bourse et commence à rendre ses comptes publics, elle se met parfois en danger, notamment vis-à-vis de la concurrence. Par ailleurs, l'image des patrons d'ETI n'étant pas très positive en France, les intéressés n'ont souvent rien à gagner à se faire connaître. En général, ils préfèrent rester discrets et se concentrer sur leur travail...

Présentation de l'orateur :

Stephan Guinchard : polytechnicien et titulaire d'un MBA de la London Business School, est consultant en stratégie chez PricewaterhouseCoopers (PwC) ; il accompagne des PME et des ETI dans leur stratégie de développement et leur marketing stratégique ; l'ouvrage *Les champions cachés du XXI^e siècle. Stratégies à succès* (Economica, 2012) est lauréat du prix Zerilli-Marimo 2013, prix d'économie de l'Académie des sciences morales et politiques, ainsi que du Prix de la Fondation ManpowerGroup pour l'emploi – Élèves HEC.
www.linkedin.com/in/stephanguinchard

Diffusion février 2014