

# direction générale

**LA RELEVÉ  
LES DÉFRICHEURS**



## 2.000

**FEMMES**

dirigeantes, ministres, responsables de réseaux, etc. toutes chantent contre le cancer. Mardi 22 mars, dès 20 heures, à l'Olympia.



### FUSIONS-ACQUISITIONS : UNE AUGMENTATION DES RISQUES LIÉE AUX FACTEURS HUMAINS

Selon une étude Mercer sur les causes d'échecs des fusions-acquisitions, 41 % des entreprises et des fonds, qu'ils soient acquéreurs ou vendeurs, pointent le facteur temps (des délais trop courts pour une due diligence complète), et plus d'un tiers regrettent le manque de ressources adéquates, « faute d'exploiter les revues de performance des dirigeants et de développer des stratégies de rétention efficaces ».



# Quand la création de valeur se délocalise

## BUSINESS MODEL //

L'évolution des mécanismes de création de valeur requiert une autre façon de diriger, des interactions au-delà des frontières organisationnelles, ainsi qu'une compréhension des risques opérationnels de bout en bout.

**Elisabeth Grosdhomme Lulin**



**D**es lendemains de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au début des années 1990, le taux de valeur ajoutée des entreprises françaises a augmenté, passant de 30 % à 45 % du chiffre d'affaires. Cette tendance s'est arrêtée au début des années 1990, avec le changement des modèles économiques. Depuis lors, en l'espace de vingt ans, le taux moyen de valeur ajoutée est revenu de 45 % à 40 %. Les chaînes de valeur se sont segmentées ; pour gagner en flexibilité ou en pro-

ductivité, les entreprises se sont concentrées sur certains maillons et ont externalisé le reste vers des sous-traitants ou des prestataires.

### Des risques hors du contrôle managérial

Ce phénomène va continuer avec, cette fois-ci, des entreprises « plates-formes » et de la sur-traitance, dont les icônes sont Uber et Apple. Ces nouveaux modèles économiques, très émiétés, sont un défi pour les dirigeants des entreprises les plus grandes, celles qui se posent en intégratrices des contributions des autres : d'un côté, face à une concurrence plus vive, elles doivent affirmer de manière beaucoup plus puissante et différenciée qu'autrefois une promesse de valeur pour les clients ; d'un autre côté, cependant, la part du processus qu'elles contrôlent directement en vue de tenir cette promesse est de plus en plus réduite – désormais autour de 40 % si l'on en croit le taux de valeur ajoutée. Autrement dit, alors que le moindre écart par rapport à leur promesse coûtera plus cher à leur image de marque, elles sont de plus en plus exposées à la défaillance d'un sous-traitant, la fuite de données sensibles via un prestataire, des pratiques douteuses de la part d'un agent commercial. Ces risques ne sont pas inédits par leur nature, mais la nouveauté tient au fait qu'ils sortent de plus en plus souvent du périmètre de contrôle managérial et se situent désormais chez un tiers, sous une autre autorité, dans le contexte d'une autre culture, entre les mains d'opérateurs que l'on n'a ni choisis ni formés.

Cette nouvelle configuration requiert manifestement une autre manière de diriger, des compétences désormais plus affûtées de design de business model, d'ingénierie des processus et des interactions au-delà des frontières organisationnelles, ou encore de compréhension et de maîtrise des risques opérationnels de bout en bout.

### Casse-tête pour les pouvoirs publics

Mais plus encore que pour les dirigeants d'entreprise, cette nouvelle donne est un casse-tête pour les autorités publiques. On les voit s'inquiéter et tâtonner autour de quatre préoccupations. D'abord, la protection des consommateurs : qui sera responsable de quoi en cas d'incident alors que la chaîne de valeur est si fragmentée ? Deux, la protection des travailleurs – du moins de ceux d'entre eux qui, n'étant plus salariés, ont quitté le statut de subordination juridique du contrat de travail, et les garanties qu'il offrait en contrepartie, au profit d'une subordination économique dont la régulation reste à inventer. Troisième point, la maîtrise du risque systémique : comment faire pour éviter la propagation des risques dans un contexte où les interdépendances entre entreprises, au travers des chaînes logistiques ou des échanges de données, sont devenues si intenses et si imbriquées ? Enfin, la collecte de l'impôt : comment assurer à chaque territoire un juste retour de la valeur qu'il produit alors que les nouveaux modes d'organisation, avec une forte proportion du numérique et d'actifs immatériels, déforment la répartition de la valeur tout au long de la chaîne et permettent de localiser ad libitum les maillons critiques. Le désarroi des pouvoirs publics face aux nouveaux modèles d'entreprise crée une très forte incertitude réglementaire. Le risque pour les entreprises est double : que les régulateurs ne fassent porter leurs normes et contraintes que sur les acteurs et les activités traditionnels, qu'ils régulent déjà, faute d'avoir bien identifié et compris le monde qui vient ; soit, à l'inverse, qu'ils interdisent ou ensèrent dans des carcans inextricables les acteurs et activités émergentes, ruinant ainsi tout le potentiel d'innovation.

Directeur général du cabinet Paradigmes et caetera et administratrice de sociétés

## L'EXERCICE DU POUVOIR

**Pascal Roy**



### « Demain »

**A**voir un projet de vie est une nécessité pour les hommes comme les entreprises. En 1974, le fondateur de la société SARP Industrie, Bertrand Gontard, et ses équipiers ont fermement décidé de consacrer leur vie à lutter contre la pollution des rivières. A cette époque, les industries ne possédaient aucune solution satisfaisante pour gérer leurs déchets toxiques ni aucune obligation réelle. Cyanures, métaux lourds et autres déchets dangereux finissaient au mieux dans une décharge à ciel ouvert, au pire dans une rivière. SARP Industrie a osé tout miser sur la justesse de sa démarche pour convaincre, inventer des solutions et durer. Aujourd'hui, 5 millions de tonnes de déchets toxiques sont traitées chaque année en France. Trois espèces de poissons survivaient dans la Seine en 1975, elles sont 33 aujourd'hui. Parions que les poissons approuvent ce projet de vie ! A l'heure où la valeur actionnaire prime sur tout, une telle entreprise, à finalité noble mais sans plus-value à court terme, aurait-elle pu survivre ? Probablement pas, surtout sans l'intervention de l'Etat et de sa loi sur l'environnement de 1975. Avoir un projet de vie est aussi une nécessité à l'échelle de notre nation, a priori garante des grands choix de développement. Or à notre époque désenchantée, où les crises diverses se succèdent, de quoi rêvent « rationnellement » nos bâtisseurs ? Indice : à la remise des diplômes, l'an passé, à l'Ecole des Mines, le tiers des lauréats se destinaient à faire une carrière bancaire. Ces ingénieurs, censés construire le monde, rêvent donc d'argent. Et gérer celui des autres est, à leurs yeux, le meilleur moyen d'en gagner ! Paul Diel, psychologue du siècle dernier, dont les écrits étaient jugés par Albert Einstein comme « un remède à l'instabilité éthique de notre époque », parlait de banalisation pour évoquer la quête déséquilibrée de satisfactions matérielles... au détriment du reste. Il semblerait que notre projet de nation soit lui aussi frappé de banalité. Une des causes est peut-être qu'un projet de vie doit être établi de manière indépendante, sans l'influence d'aucune puissance extérieure, et doit se planifier à court, moyen et long terme. Une durée guère compatible avec le temps des mandats électifs. Bien sûr, notre société n'est pas que « banale » et condamnée à changer de manière « schizophrénique » de projet de vie tous les cinq ans. A l'instar des réalisateurs du film « Demain », César 2016 du meilleur film documentaire, Cyril Dion et Mélanie Laurent, reconnaissons les graines du développement harmonieux qui s'expriment déjà chez de nombreux citoyens et villes en transition (Saillans dans la Drôme, Trémargat en Côtes d'Armor, Albi dans le Tarn, etc.) et inspirons-nous en pour écrire le projet de vie national qui doit impérativement voir le jour... dès demain !

Réalisateur de cinéma



**À NOTER**  
Extrait portrait vidéo sur le site [www.biografilm.info](http://www.biografilm.info)

## LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

**Lisa Borders**  
(Présidente de la WNBA)

**A**ncienne dirigeante du groupe Coca-Cola, notamment, cette diplômée en français de l'université Duke – dont elle est administratrice avec le PDG d'Apple Tim Cook – est désormais la nouvelle présidente de la puissante WNBA, la ligue professionnelle américaine de basket-ball féminin. ■



**ALTANA**  
VOCATS • PARIS

PRENDRE DE LA HAUTEUR

