



INSUFFLER DU LONG TERME DANS VOTRE GOUVERNANCE

GROUPE DE TRAVAIL POUR UNE
STRATÉGIE LONG TERME DE
L'ENTREPRISE

RELEVÉ DE CONCLUSIONS

SOMMAIRE

Genèse des travaux	5
Le processus de construction d'une stratégie à long terme	5
1. Enclencher une dynamique	6
Encourager en démontrant les atouts du long terme	6
Alerter sur les effets pervers d'une gestion court-termiste excessive	6
Déconstruire les idées reçues : long terme et court terme ne sont pas inconciliables	6
Une ambition portée par le dirigeant	6
2. Construire une stratégie	7
Le rôle clé du conseil d'administration : conseiller et coéquipier	7
Les salariés bâtisseurs de l'ambition long terme	7
L'importance de l'écosystème pour construire ensemble	7
Focus sur les investisseurs	7
Focus sur l'ancrage territorial	7
Focus sur les relations commerciales	8
3. Porter durablement le projet	8
Création de valeur et rétribution	8
Focus sur la création de valeur	8
Focus sur la rétribution	8
Évaluer sa stratégie	9
Anticiper la transmission	9
Recommandations	10
Conclusion	10
Remerciements	11

Genèse des travaux

Le comité gouvernance des entreprises a souhaité mettre en place un groupe de travail dédié à la stratégie long terme de l'entreprise.

Ce groupe de travail a pour objectif d'accompagner les chefs d'entreprise et de les aider à se réappropriier la gouvernance dans un objectif long terme.

En effet, cette vision long terme a pu parfois être oubliée ces dernières années, du fait de dérives court-termistes chez certaines sociétés où la priorité a été excessivement donnée aux aspects financiers du management. Ces dérives donnent trop facilement des arguments forts à ceux qui, pour des raisons quelquefois économiques, sociales et plus souvent encore politiques, critiquent notre système capitaliste.

À cet effet, le groupe de travail a organisé plusieurs auditions de dirigeants, d'investisseurs et d'actionnaires de tous horizons, tailles, structuration d'actionariat, etc.

Ces témoignages et retours d'expériences, nous ont permis de tirer plusieurs enseignements qui nous ont guidés dans la conception de recommandations et la promotion de bonnes pratiques.

Le processus de construction d'une stratégie à long terme

La création d'une stratégie d'entreprise à long terme peut parfois s'avérer compliquée pour un chef d'entreprise pris dans le tourbillon du quotidien. De surcroît, la crise que nous traversons ne facilite pas cette réflexion et force est de constater que nous devons accompagner durablement les entreprises avec des outils simples et pédagogiques.

La construction d'une stratégie d'entreprise à long terme peut se résumer à un cycle reproduit ci-après.

Créer une stratégie d'entreprise à long terme



1. Enclencher une dynamique

Encourager en démontrant les atouts du long terme

Pour inciter les chefs d'entreprise à se reposer la question du long terme, il est important de leur en montrer les atouts.

Le premier est évidemment de pouvoir inscrire son entreprise dans la durée, mais c'est également la possibilité de la rendre plus agile pour relever les défis auxquels elle doit faire face. La crise a mis au jour l'importance d'avoir une stratégie qui vous permette de rebondir.

Il ressort de nos entretiens que les entreprises qui avaient une stratégie à long terme ont fait preuve d'une résilience plus grande et d'une capacité à rebondir et à se réinventer car elles avaient de solides ancrages.

Nous sommes convaincus que le long terme sert les générations futures, offre un socle solide et permet à l'entreprise de durer.

Alerter sur les effets pervers d'une gestion court termiste excessive

Certaines méthodes de gestion privilégiant excessivement l'efficacité immédiate, l'horizon court-termiste de la direction des achats dans certaines entreprises, la prééminence du cours de bourse sur la stratégie dans certaines sociétés cotées, la pratique de rémunération reposant exclusivement sur l'atteinte de résultats financiers, le recours aux restructurations permettant de restaurer la marge à court terme plutôt qu'aux transformations offrant des perspectives de rentabilité plus tardives mais plus durables, sont aujourd'hui de plus en plus contestées par le grand public, mais aussi à l'intérieur des entreprises elles-mêmes.

Cela est préoccupant et dangereux à terme car de nature à obérer les performances de l'entreprise. Il faut redonner une « envie de capitalisme » qui a parfois tendance à disparaître.

Déconstruire les idées reçues : long terme et court terme ne sont pas inconciliables

La réussite d'une stratégie long terme ne se fait pas au détriment de la stratégie à court ou à moyen terme. Il est indispensable qu'il y ait une alchimie entre ces horizons de temps. Le court terme est ainsi tout aussi important que le long terme. La santé du court terme permet à une entreprise d'aborder des sujets nouveaux dont la rentabilité n'est pas encore avérée. Il n'y a pas à choisir entre court terme et long terme, c'est tout l'art du manager, du dirigeant que de combiner ces deux impératifs.

Une ambition portée par le dirigeant

L'ambition long terme doit nécessairement être portée au plus haut niveau, afin de pouvoir irradier dans toutes les strates de l'entreprise. Les fondateurs et les dirigeants incarnent les valeurs du groupe. Le dirigeant est la pierre angulaire de la réussite du projet long terme.

2. Construire une stratégie

Le rôle clé du conseil d'administration : conseiller et coéquipier

La gouvernance est un atout majeur dans la construction d'une bonne stratégie. Il est important de rappeler qu'être bien entouré permet souvent de porter plus loin les ambitions de l'entreprise. Le conseil d'administration peut avoir un rôle pivot et, bien utilisé, peut contribuer à maximiser les performances. Tout particulièrement, le rôle des administrateurs indépendants est d'apporter une vision nouvelle, un regard extérieur qui est toujours bénéfique. Le conseil d'administration a un rôle de conseiller en accompagnant la réflexion, mais aussi de coéquipier aidant à mettre en œuvre les orientations stratégiques. Les administrateurs challengent et alertent parfois, ils poussent à se dépasser. Tout administrateur doit jouer un rôle au sein d'un conseil, bien composé. Il y a une nécessité pour toutes les entreprises, quelles que soient leur taille ou la composition de leur capital, de fonctionner selon les règles de base d'une bonne gouvernance : un équilibre entre pouvoirs et responsabilités, une diversité des compétences au sein du conseil et du management, une intégration des dimensions relatives à la transition énergétique et à la transformation numérique, et enfin du courage dans un climat de confiance.



En savoir plus sur
les 6 principes clés d'une bonne gouvernance

Les salariés bâtisseurs de l'ambition long terme

Comme le disait Henry Ford : « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes ». Cette citation n'a jamais eu une acuité si grande.

Si l'ambition long terme doit être portée au plus haut niveau, elle doit être partagée au sein de l'entreprise, elle doit guider. En effet, la valeur de l'entreprise repose également sur ses salariés. Il y a un sujet manifeste de création de valeur autour de l'engagement des salariés. Ces derniers gagnent à être associés à la gouvernance, mais également aux performances de l'entreprise. Ce temps long n'est donc pas uniquement celui des propriétaires de l'entreprise, mais aussi souvent celui des collaboratrices et collaborateurs. Leur rôle est clé, ils sont les bâtisseurs de l'ambition long terme.

L'importance de l'écosystème pour construire ensemble

Focus sur les investisseurs

La construction d'une stratégie long terme se bâtit d'abord avec des investisseurs. Il est donc recommandé de développer une relation de confiance avec ses investisseurs, mais également de transparence. Cette relation suppose donc des rencontres et reporting réguliers, afin de favoriser un dialogue ouvert et franc.

Focus sur l'ancrage territorial

L'écosystème est important, l'entreprise ne vit pas en autarcie, mais elle vit au cœur d'un écosystème qu'elle sert. Il y a des racines dans un groupe qui créent un attachement à un territoire. Ces racines peuvent être un formidable moteur d'accélération, mais supposent également une responsabilité vis-à-vis de la communauté et des territoires où les entreprises opèrent.

Focus sur les relations commerciales

La stratégie bâtie sur le long terme se veut rassurante, tant pour les clients que pour les fournisseurs. Une stratégie long terme, bien communiquée, sert d'outil à la décision pour l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise et de fil conducteur à tout projet.

Le prix ne doit pas être l'unique critère de décision dans les relations, tant avec les clients qu'avec les fournisseurs.

3. Porter durablement le projet

Création de valeur et rétribution

La mesure de la création de valeur et la rétribution sont évidemment deux sujets qui ne peuvent être éludés.

Focus sur la création de valeur

La mesure de la création de valeur est un véritable sujet. La création de valeur ne doit pas être et n'est pas que financière, mais il est encore très difficile de l'évaluer avec des critères innovants. Le défi consiste notamment à mesurer l'impact de la valeur sociale, de la valeur partenariale, de la valeur du capital immatériel. Les entreprises sont parfois noyées dans un système de notation extra-financière trop peu harmonisé et très chronophage. Il est urgent de lever le pied sur l'inflation normative dans ce domaine pour se focaliser sur un système plus simple et plus utile pour l'ensemble des parties prenantes.

Focus sur la rétribution

Il serait stérile d'opposer l'entreprise responsable et la rentabilité. La santé de l'entreprise passe d'abord par ses résultats et les décisions sont parfois contraintes par le respect d'un certain nombre de ratios, notamment financiers.

Une entreprise ne peut d'ailleurs être utile à la communauté si elle est en difficulté. Le défi à relever pour les chefs d'entreprise consiste à rendre compatibles deux objectifs : rentabilité et responsabilité. Il faut également accepter que l'horizon d'investissement soit plus long lorsque l'on investit dans un projet qui sert tout un écosystème.

Et si la pérennité de l'entreprise passe avant la rémunération de ses actionnaires, il n'y a pas de raison qu'une entreprise en bonne santé ne rétribue pas ses actionnaires qui ont accepté de prendre le risque de l'accompagner.

Le versement de dividendes est inhérent à la forme de sociétés commerciales mais n'est destiné qu'aux actionnaires. Toutes les parties prenantes doivent s'y retrouver et particulièrement les salariés. La question de la répartition de valeur doit non seulement se fonder sur l'idée que chacun participe au développement et, le cas échéant, à la défense de l'entreprise, mais également que chacun doit être récompensé, notamment les salariés.

La bonne gouvernance consiste donc à encourager l'adoption d'une stratégie à long terme qui permet un juste équilibre.

Évaluer sa stratégie

Porter le projet durablement sous-entend également de l'évaluer régulièrement. L'évaluation permet d'encourager les porteurs du projet, mais également d'ajuster la stratégie.

Si le dirigeant est évalué sur des critères long terme, il aura tendance à ajuster sa stratégie pour qu'elle soit tournée sur le long terme. Au-delà du seul dirigeant cela suppose une évaluation des collaborateurs qui soit également alignée sur les mêmes critères. Ce pilotage permet de suivre l'ambition long terme, mais aussi de la mesurer.

L'évaluation est également un bon indicateur qui permet d'ajuster sa stratégie. Certes l'activité de l'entreprise doit s'envisager sur le long terme, mais cet horizon ne doit pas l'empêcher de se réinventer. Dans des situations de crise, il y a des perspectives de marché auxquelles il peut être nécessaire de renoncer. Ainsi, une entreprise doit donc parfois s'interroger sur l'évolution de sa stratégie long terme ou bien sur la nécessité d'en inventer une nouvelle.

Anticiper la transmission

La stratégie long terme suppose la pérennité de l'entreprise au-delà d'une génération. La question de la transmission peut paraître anecdotique mais elle est primordiale. Il y a une nécessité de préparer et d'anticiper le sujet pour former au mieux le successeur. Une transmission mal organisée peut mettre en péril tout un écosystème et les efforts de nombreuses personnes.

Il s'agit résolument d'un sujet de gouvernance qui doit être anticipé et ceci bien avant que la question de la transmission ne soit envisagée pour palier toutes les éventualités. C'est d'ailleurs souvent en cela que les entreprises familiales ont a priori la vision long terme chevillée à leur culture propre d'entreprise.

Recommandations

- **Indiquer** clairement votre vision/stratégie long terme.
- **Co-construire** cette stratégie et la partager avec vos parties prenantes (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients...).
- **Mettre en œuvre** les règles de base d'une bonne gouvernance : un équilibre des pouvoirs, une diversité des membres du conseil et du management, des compétences, l'écoute, la confiance et la bienveillance mutuelles, etc.
- **Veiller** à ce que le Conseil soit également doté d'administrateurs indépendants.
- **Définir** des objectifs quantitatifs certes, mais aussi qualitatifs et se fixer un horizon de temps pour les atteindre. Il faut des objectifs réalistes et adaptés à la situation de l'entreprise et pas trop inspirés par le « politiquement correct ».
- **Évaluer** les dirigeants sur des critères long terme/des objectifs quantitatifs/qualitatifs
- **Évaluer** régulièrement sa stratégie et ne pas hésiter à la remettre en cause pour l'améliorer et/ou l'adapter.
- En cas de rémunération variable, **indexer** également cette rémunération sur des objectifs liés à la stratégie long terme (quantitatifs et qualitatifs).

Conclusion

Il ne peut y avoir de bonne gouvernance que dans la durée. À défaut, il ne s'agirait que de comportements opportunistes ou d'effets de mode qui ne contribueront pas à inverser les tentations et combattre les risques de dérives court-termistes dans le management d'une entreprise.

Quelles que soient les recommandations que nous puissions faire, le vrai changement devra être d'ordre mental et culturel, voire politique. C'est à ce prix que les comportements et les méthodes de gestion changeront.

Remerciements

- **Philippe Louis-Dreyfus**, président du groupe de travail, remercie les membres du comité gouvernance des entreprises qui ont contribué à la rédaction de ce guide :
- **Didier Barbé**
- **Juliette d'Aboville**
- **Alexandra Lavergne**

Philippe Louis-Dreyfus remercie également les personnalités qui ont accepté d'être auditionnées dans le cadre de l'élaboration de ce document :

- **Gonzague de Blignières**, Raise
- **Pascal Lagarde**, Bpifrance
- **Boubakar Dione**, Bpifrance
- **Philippe Kunter**, Bpifrance
- **Marie-Christine Coisne-Roquette**, Sonepar
- **Patrick Pouyanné**, Total
- **Charles Robinet-Duffo**, Henner
- **Guy Sidos**, Vicat
- **Sophie Sidos**, Vicat

En savoir plus sur le comité gouvernance des entreprises : www.gouvernancedesentreprises.com

Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com