

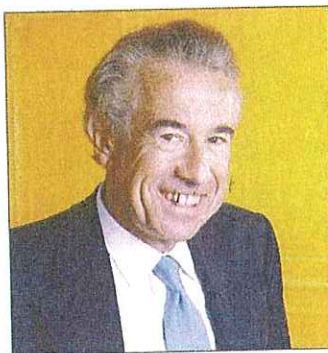
Une stratégie de croissance pour l'entreprise France

Ce qui est bon pour l'activité des sociétés du Cac 40 l'est aussi pour l'économie du pays : les conseils du cabinet Estin & Co.

Au sein de sa commission, Jacques Attali a fait siéger un certain nombre de chefs d'entreprise : nos grands témoins des pages précédentes, mais aussi René Carron (Crédit agricole), Geoffroy Roux de Bézieux (The Phone House)... Il aurait pu inviter Pierre Verluca (Vallourec) ou Gérard Hauser (Nexans), qui ont remporté il y a quelques semaines nos deux palmiers des patrons les plus performants de France. L'un comme l'autre sont des champions de la croissance : sans avoir recours aux acquisitions externes, les deux vainqueurs ont connu ces trois dernières années une progression de leur chiffre d'affaires plus élevée d'une vingtaine de points que celle de leur métier!

De la micro à la macro

La France, bien évidemment, ne peut prétendre à de telles performances. Mais en regardant du côté des entreprises, ses dirigeants peuvent trouver des idées facilement transposables de celui de la microéconomie à celui de la macroéconomie. Car le constat est le même : les pays et les entreprises qui progressent le plus vite sont plus efficaces, pour la prospérité des citoyens comme pour l'enrichissement des actionnaires. Le



Jean Estin, fondateur d'Estin & Co, conseil en stratégie. A sa clientèle de sociétés du CAC 40, il recommande de soigner en priorité leur croissance.

cabinet Estin & Co, l'un des conseils en stratégie les mieux introduits dans le CAC 40, fonde tout son discours autour d'un précepte de base : la croissance est le seul levier de création de valeur à long terme pour les actionnaires.

A l'appui de cette thèse, Estin & Co a établi un *mapping* (voir page ci-contre), qui met en résonance la progression du chiffre d'affaires des grands groupes français et leur rentabilité pour les actionnaires : la corrélation est quasiment parfaite. Un exemple? Essilor, le fabricant français de verres de lunettes - son PDG, Xavier Fontanet, est lui aussi membre de la commission Attali -, a crû chaque année depuis trente ans de 11%, tandis que sa rentabilité bour-

sière délivrait un retour pour l'investisseur de 18%!

Or, dans nos vieilles économies, le constat est simple, estime Jean Estin, fondateur du cabinet : « *Un patron du CAC 40, qui vit sur des activités mères et est implanté majoritairement en Europe de l'Ouest, ne peut guère faire mieux que 5 à 7% de croissance annuelle.* » Il faut donc inventer autre chose. C'est la réallocation de ressources.

D'un métier à l'autre

Danone l'a pratiquée à deux reprises, à trente ans d'intervalle. Antoine Riboud a abandonné le verre pour aller vers les produits frais, les eaux, l'épicerie et les biscuits. Puis son fils, Franck, a désinvesti ces deux derniers métiers, et se tourne vers les produits de santé. Le groupe Bourbon, qui avait hérité de très belles plantations sucrières à la Réunion, a, lui, fait trois réallocations de ressources en moins de quinze ans : à la fin des années 80, il investissait dans la distribution; dix ans plus tard, il abandonnait l'agroalimentaire pour se lancer dans le maritime (les remorqueurs Abeille); enfin, en 2005, la distribution était cédée pour dégager de nouveaux moyens dans l'off-shore profond, un secteur porté

Comme l'entreprise, un pays doit savoir redéployer ses ressources.

Douze expériences à méditer



S'inventer un modèle économique

En étant distribuée au bon endroit, à la bonne heure et, surtout, au bon client, la **presse gratuite** s'est imposée face à la presse traditionnelle. Et, contrairement à ses lecteurs, les annonceurs paient.

2,6 millions d'exemplaires distribués chaque jour en moyenne (2 millions pour les quotidiens nationaux payants).



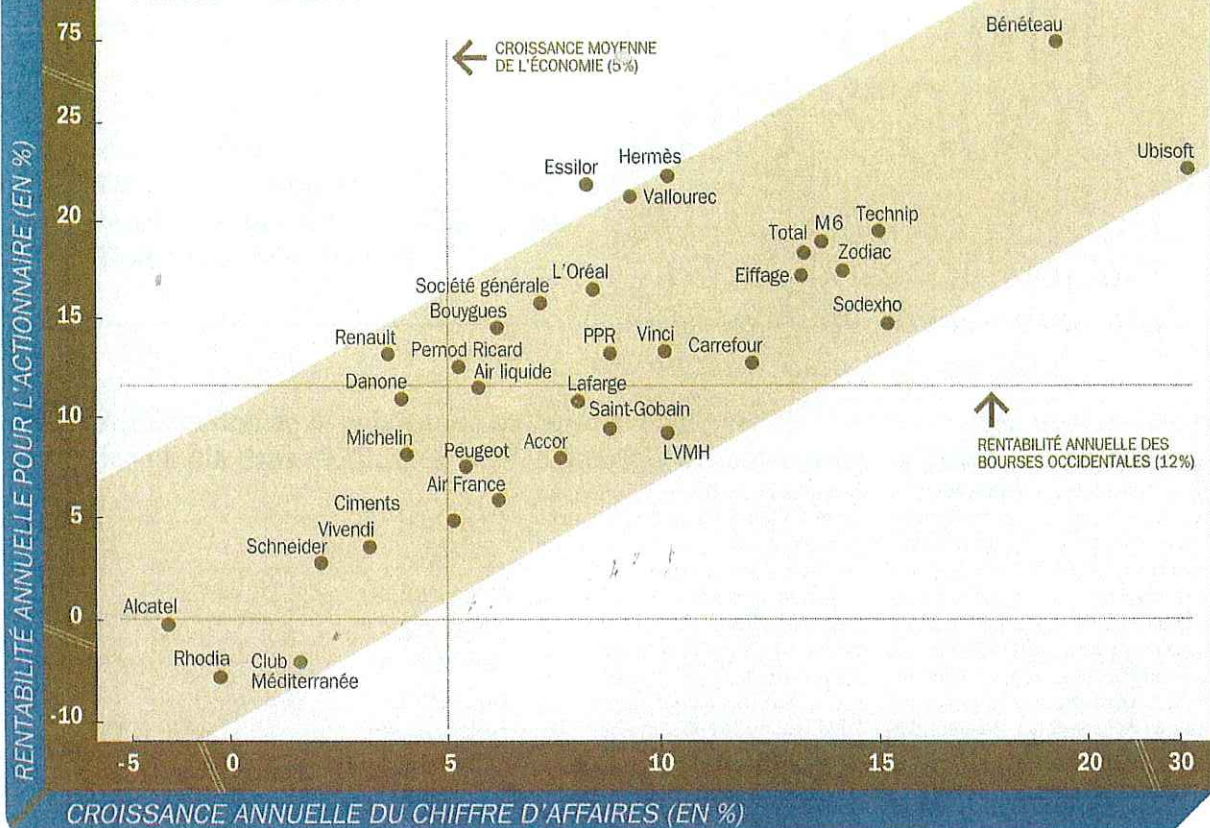
Ne jamais s'arrêter de travailler

Quarante ans chez Yves Saint Laurent n'ont pas suffi à **Pierre Bergé**. En 2000, il rachète le caviar français Prunier. Et, en 2002, il monte son hôtel des ventes, incontournable depuis la vente des livres de Pierre Berès.

42 millions d'euros d'adjudications (contre 149 millions chez Christie's).

Quand l'entreprise grandit, l'actionnaire applaudit

Période 1989-2006



SOURCE : ESTIN & CO

par le prix élevé du pétrole. Bien sûr, une économie ne peut jongler avec ses atouts de la même manière qu'un groupe avec ses actifs. « Mais, comme l'entreprise, un pays doit constamment anticiper et redéployer ses ressources, avance Jean Estin. C'est pour cela que nous avons besoin, à l'échelle du pays, de mobilité et de fluidité. » Et il ne faut pas sous-entendre seulement la mobilité géographique, mais aussi tous les frottements qui empêchent, par exemple, les réallocations de personnes au sein de l'administration. Le deuxième thème cher à Jean Es-

tin est la concentration des ressources dans les secteurs à forte croissance : « La plupart des grands groupes européens consacrent l'essentiel de leurs investissements à leurs activités mûres. » Traduction à l'échelle d'un pays : c'est l'incapacité à dégager de nouvelles ressources pour financer une économie de la connaissance. Le grand échec de la stratégie de Lisbonne - faire de l'Europe la zone la plus compétitive du globe - vient d'abord de notre incapacité à réduire nos dépenses publiques de fonctionnement, pour pouvoir financer les 2 points de PIB

Il ne suffit pas de réformer, il faut le faire à un bon rythme.

supplémentaires en investissement qu'il faut consacrer à la R&D. Enfin, dernier impératif pour Estin & Co : aller plus vite que ses concurrents. La vitesse avec laquelle Google s'est approprié une part grandissante des recettes publicitaires en ligne est proprement fascinante : de 22% du marché en 2004, le moteur de recherche est passé à 32% en 2005, puis à 42% en 2006! « Si nous mettons trois ans à faire une réforme, ce sont déjà trois ans de perdus, regrette Jean Estin. Le tout n'est pas de réformer mais de réformer à un bon rythme. » V. B.

Surfer sur la richesse de ses clients

Grâce à la flambée du pétrole et à l'enrichissement de ses clients, Vallourec a pu investir dans des forages de plus en plus profonds. Et vendre ses tubes sans soudure toujours plus cher.

33% de croissance annuelle depuis 2003.



* Flotte et autres (avec KLM à partir de 2004-05) SOURCE : AIR FRANCE-KLM

Investir, même pendant la crise

Le patron d'Air France, Jean-Cyril Spinetta, l'a bien compris. Il a maintenu les investissements et les achats d'avions qui consomment moins de kérosène, même dans les années 2002-2003 alors que sévissaient les effets du 11 septembre 2001, le Sras et la guerre en Irak.