

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay³
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} décembre 2002)

SAGEM :
LES MYSTÈRES DE L'ACTIONNAIRE SALARIÉ

par

Grégoire OLIVIER
Président du directoire de Sagem

Séance du 4 octobre 2002
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Sagem est une entreprise pas comme les autres. Nombre de préceptes classiques du management anglo-saxon y restent lettre morte, ce qui a de quoi dérouter les analystes financiers. Malgré la morosité ambiante, elle tire bien son épingle du jeu. Adepte de la diversification, elle décline sa maîtrise de l'électronique high-tech au gré de ses innovations et de ses paris atypiques, tels que poursuivre avec succès dans la production de fax quand l'internet est en plein essor, tout en étant par ailleurs spécialiste du guidage de missiles ou passée maître en centrales inertielles pour sous-marins nucléaires. Cette entreprise de taille modeste, comparée à celle des géants dont elle est concurrente, se distingue par l'énergie que déploient ses salariés à la défendre contre vents et marées. Leur atout majeur : ils en sont le principal actionnaire depuis bientôt vingt-cinq ans.

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Grégoire OLIVIER

En 2002, Sagem emploie douze mille personnes, et son chiffre d'affaire de 2,7 milliards d'euros est en croissance de 4 % ; son résultat opérationnel progresse également ; ainsi ce groupe d'électronique poursuit sa croissance rentable, malgré la morosité ambiante.

Cette réussite peut paraître paradoxale dans un monde économique dominé par les préceptes du management anglo-saxon. Dans beaucoup de cas, Sagem fait en effet le contraire de ce que suggère le consensus :

- Sagem occupe des marchés diversifiés, quand les entreprises sont encouragées à se recentrer sur une seule activité ;
- l'entreprise dispose d'une trésorerie importante, dans un monde qui ne jure que par la dette et le "leverage" ;
- l'activité couvre l'ensemble des processus de R&D et de fabrication, au contraire de la mode des entreprises sans usine qui sous-traitent au maximum ;
- enfin, ultime originalité, les salariés contrôlent le capital de l'entreprise.

Je vais revenir sur chacun de ces points et en aborder quelques autres, pour souligner nos particularités et montrer en quoi elles contribuent au succès de notre entreprise.

Les salariés contrôlent le capital

Depuis vingt-cinq ans, le capital de la société est contrôlé à plus de 50 % par ses salariés. Si cette particularité n'a, a priori, pas d'impact immédiat sur la gestion quotidienne de l'entreprise, elle constitue cependant une situation originale dans un monde imprégné des valeurs du capitalisme international. Les douze mille salariés constituent ainsi le premier actionnaire. L'actionnariat salarié, fondement de la culture de l'entreprise, est à l'origine de nombre de particularités.

Sagem a été créée en 1925 par un jeune ingénieur des Arts et Métiers, qui en a été le président jusqu'à sa mort. Le mari de sa fille aînée lui a succédé pendant vingt ans, après quoi Pierre Faurre a pris le relais : il a présidé Sagem pendant près de quinze ans, jusqu'à sa disparition brutale en février 2001. C'est alors que la structure actuelle de la société a été mise en place, avec un conseil de surveillance présidé par Mario Colaiacovo, jusque-là directeur général, et un directoire dont j'ai été nommé président.

La prise de contrôle

En 1978, trois sociétés amies, Sagem, la SAT (Société Anonyme de Télécommunications) et la Compagnie des signaux, contrôlaient chacune, selon un système ternaire, le capital de l'une des deux autres : la Compagnie des signaux était au capital de Sagem, qui elle-même contrôlait la SAT, laquelle était au capital de la Compagnie des signaux. Un important client de l'une des trois sociétés s'est mis en tête d'en prendre le contrôle, et se proposait pour ce faire de susciter le dépôt d'un projet de loi interdisant les contrôles ternaires. Pour ne pas devenir la proie du prédateur, chacun des trois cents cadres de Sagem a alors investi de une à deux années de salaire pour racheter les actions de l'entreprise à la Compagnie des signaux. Sept ans plus tard, la loi RES de 1985 sur la reprise d'entreprises par ses salariés permettait d'élargir la présence au capital de l'ensemble du personnel de Sagem.

De quelques centaines de millions de francs, le capital de Sagem est aujourd'hui passé à plus de deux milliards d'euros. Les salariés ont pu suivre cette croissance en réinvestissant régulièrement dans l'entreprise. Par ailleurs, au fil du temps, quelques grands actionnaires partenaires – la BNP, le CIC et la COGEMA – ont fait leur entrée dans le holding de contrôle de Sagem, Coficem, qui reste aujourd'hui contrôlé aux deux tiers par les salariés.

Il y a une relative égalité dans la façon dont le capital est détenu par les salariés. Bien sûr, les cadres dirigeants plus anciens en détiennent davantage que les opérateurs récemment embauchés dans les usines, mais chacun possède une part significative à son échelle. Parce que l'alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'actionnaire découle immédiatement du fait qu'ils sont, pour une large part, confondus, Sagem attribue deux fois moins de stock options, en moyenne, que les sociétés du CAC 40.

Un projet d'entreprise

En prenant le contrôle du capital, l'objectif des salariés n'était pas de réaliser un gain immédiat en achetant et revendant des actions, mais de sauvegarder l'indépendance stratégique de l'entreprise. L'actionnariat salarié a ainsi, à l'origine, revêtu un aspect défensif : pouvoir poursuivre nos activités dans un monde peuplé de concurrents pouvant devenir de dangereux prédateurs. La participation des salariés correspond ainsi à un projet d'entreprise avant d'être un mode de rémunération lié à l'appréciation du capital.

La prédominance du projet d'entreprise sur un objectif d'enrichissement est toujours d'actualité, avec la conviction partagée que c'est le prix à payer pour vivre libre. En conséquence, il est plutôt rare qu'un salarié vende ses titres Coficem avant la retraite. Nombreux même sont les retraités qui ne vendent pas, mais préfèrent transmettre leurs titres à leurs enfants en leur recommandant même parfois de ne pas s'en défaire.

L'identification à l'entreprise

Bien sûr, cela n'empêche pas les variations du cours de Bourse : monté au plus haut de la bulle internet à 400 euros, le cours de l'action Sagem est redescendu à 60 euros. Néanmoins, sur le long terme, au cours d'aujourd'hui, la performance du titre Coficem est plus que deux fois meilleure que celle des indices boursiers correspondants.

Aujourd'hui l'ensemble des salariés, y compris les syndicats, sont soucieux de conserver le contrôle de l'entreprise. Cet objectif collectif permet de mobiliser chacun et conduit à un dynamisme, une ardeur exceptionnels, parce qu'il s'appuie sur une identification à l'entreprise extrêmement forte.

Est-ce parce que les salariés sont actionnaires ? Toujours est-il que chez Sagem on travaille dur comme en atteste l'anecdote suivante. Peu après ma nomination, quittant l'entreprise un samedi vers midi pour rentrer chez moi, je rencontre dans l'ascenseur un responsable financier qui partait lui aussi, et lui dis pour plaisanter : « *alors, vous prenez votre samedi après-midi ?* » Et lui de répondre très embarrassé : « *je suis désolé, aujourd'hui je ne peux vraiment pas faire autrement !* »

L'identification forte à l'entreprise a une conséquence : après vingt-cinq ans de capitalisme collectif, le personnel a conscience des contraintes du management, et les grandes décisions de l'entreprise – acquisitions, investissements – semblent mieux comprises qu'ailleurs. Symétriquement le management a une attitude différente vis-à-vis des salariés, car ils sont aussi des actionnaires et doivent être traités comme tels. Par exemple, il y a dix-huit mois, pour passer la crise des télécoms, nous avons décidé de vendre une activité d'électronique automobile. Nous avons choisi un acheteur qui s'engage par écrit à maintenir les emplois et les usines, et à faire de notre activité son centre européen. Pourquoi ? Parce que le personnel de ces usines demeure actionnaire de Coficem, et il a paru essentiel de s'assurer que son avenir était pris en compte dans la façon de mettre en œuvre la décision de désinvestissement.

La culture de l'entreprise est donc un cocktail original de dynamisme, de réflexe capitaliste – puisqu'on y met notre argent, il faut que ça marche –, et d'égalitarisme. Il y a quelques mois nous pouvions dire à un ministre communiste que nous étions les seuls vrais communistes en France, parce que nous sommes propriétaires de notre outil de production. Nous pouvons dire

également que nous sommes les seuls vrais capitalistes parce que c'est notre argent que nous investissons.

Plusieurs secteurs de marché

Nous développons, pour la défense et les télécommunications, une grande diversité de produits à base d'électronique : des fax, des téléphones mobiles, des équipements de réseau, des décodeurs de télévision... La communauté financière ne comprend pas ce qu'elle pense être une dispersion : « *regardez Nokia ; ils exploitaient des forêts et fabriquaient des câbles ; ils ont tout vendu pour faire de la téléphonie mobile ; maintenant les voilà leaders du secteur* ». C'est ainsi qu'en 1999 des analystes conseillaient à Pierre Faure de se recentrer sur la téléphonie mobile, activité en pleine croissance, et de vendre la défense et la sécurité, domaines qu'ils ne considéraient pas attractifs. Les mêmes analystes nous conseillent maintenant de vendre notre activité de téléphonie mobile, puisque tout le monde y perd de l'argent, et de racheter nos concurrents dans la défense et la sécurité, présentés comme de vrais métiers, avec une réelle croissance. Notre stratégie, au contraire de ces conseils fluctuants, est d'être présent sur les marchés où nos compétences en électronique de haute technologie trouvent à s'appliquer, en observant que des marchés plus diversifiés apportent une stabilité accrue à la croissance.

Une mise répartition

Dès lors que l'essentiel du patrimoine de nos salariés est placé dans l'entreprise, nous ne pouvons nous permettre de tout miser sur un seul secteur, dans un environnement incertain. Les fonds d'investissement anglo-saxons sont présents sur des dizaines de secteurs à la fois : certains peuvent faire des pertes, mais d'autres réalisent des gains, et globalement le risque est limité. La structure du capital nous suggère de faire comme eux, c'est-à-dire d'être présents sur plusieurs marchés pour limiter nos risques en restant bien entendu dans le domaine de l'électronique de haute technologie où sont concentrés les savoirs de l'entreprise. De fait, l'essentiel de la valorisation de l'entreprise reposait il y a trois ans sur la téléphonie mobile ; aujourd'hui la défense et la sécurité ont pris le relais.

Le succès en environnement incertain

Dans la haute technologie, il est difficile de prévoir, avant son lancement, si un produit va remporter un grand succès ; c'est bien connu dans le cinéma : telle major d'Hollywood sort chaque année une vingtaine de films ; l'un d'eux fait tous les profits, trois atteignent l'équilibre financier, tous les autres perdent de l'argent. Voilà pourquoi il est difficile d'être petit dans le cinéma : si on ne sort qu'un film et s'il ne marche pas, on est mort.

Dans nos métiers qui consistent à développer et vendre de la haute technologie, nous sommes confrontés à la même incertitude. On peut s'en convaincre avec un exemple bien connu : il y a deux ou trois ans, les opérateurs de téléphonie mobile ont mis sur le marché le WAP, protocole d'accès à l'internet sur téléphone portable. Au même moment, le SMS, qui permet de transmettre directement, de mobile à mobile, des messages courts sous forme de texte, était lancé. Chacun pensait alors que le WAP permettrait de consulter l'internet partout, et peu de gens croyaient au SMS. Quand un expert rappelait que ce dernier représentait déjà alors 10 % du marché de la téléphonie mobile au Japon, on lui rétorquait : « *attendez ! le SMS c'est l'adolescent japonais de quinze ans qui envoie tous les soirs un message à ses vingt copains pour leur souhaiter bonne nuit ! Cela ne marchera jamais chez nous, c'est sans intérêt !* ». Deux ans après, le résultat est là : le WAP n'a jamais décollé, le SMS assure entre 15 % et 20 % des profits des sociétés de télécommunications, sauvant véritablement plusieurs opérateurs de la débâcle.

Cette incertitude fondamentale s'applique également aux produits hardware. Chaque année Nokia met sur le marché une dizaine de modèles de téléphones portables : un ou deux réussissent de façon spectaculaire et prennent une part significative du marché mondial, quelques-uns équilibrent à peu près leurs comptes, beaucoup sont discrètement retirés du

marché sans avoir rencontré de succès notable. Il est évident que nous aussi, qui devons régulièrement concevoir et lancer de nouveaux produits, tout en sachant que finalement quelques-uns d'entre eux assureront l'essentiel des profits de la société, sommes soumis à cette incertitude. Une présence sur une large gamme de terminaux – fax, téléphone sans fil, mobile... – permet de moyenniser les chances de succès sur un plus grand nombre de lancements de produits nouveaux et donc de renforcer les chances d'atteindre une croissance régulière.

Une diversification pérenne

Voilà pourquoi nous proposons de nombreux produits dans des segments de marchés proches. Évidemment, cela nous conduit à être, dans chacun des segments de marché où nous intervenons, jusqu'à dix fois plus petits que nos plus gros concurrents, Nokia dans les téléphones mobiles, Pirelli dans les câbles, Alcatel dans les télécoms ou Thales dans la défense. Cette situation, qui dure depuis des décennies, est pérenne, puisque nous parvenons à maintenir une croissance rentable même après un retournement de conjoncture aussi brutal que celui de fin 2000.

Du cash à la banque

Notre politique financière est conservatrice. Nous disposons de près de cinq cents millions d'euros de cash net, sans éprouver le besoin urgent de les dépenser : « *du mauvais emploi des fonds, disent certains analystes, vous devriez les dépenser, acheter un concurrent, les rendre à vos actionnaires, verser un super dividende, mais sûrement pas les laisser rémunérer aux taux de la trésorerie !* » Certains analystes vont jusqu'à valoriser la société sans tenir compte du cash.

Notre point de vue est tout autre : l'activité industrielle présente une succession plus ou moins aléatoire de situations de crise, et d'opportunités. Disposer d'un volant de cash disponible, c'est surmonter mieux les crises, tout en étant en mesure de saisir des opportunités de croissance, interne ou externe, qui dans les deux cas nécessitent la mobilisation de capitaux. Les mesures à prendre en cas de crise doivent être rapides, décisives. Chercher au plus fort des difficultés l'appui d'un banquier peut prendre beaucoup de temps. En cas d'opportunité de croissance, la capacité à mobiliser des montants financiers importants sans autre accord que celle d'un conseil d'administration, ou de surveillance, peut également se révéler décisive.

Une culture d'ingénieurs

Chez Sagem, nous aimons développer, fabriquer, vendre, maintenir un produit. Ceci nous conduit à avoir des usines – quatorze en France – alors que la mode est à l'entreprise sans usine ; bien sûr on nous explique qu'il faut confier les développements à des spécialistes, la fabrication aussi, et la maintenance évidemment..., et que nous ne pouvons pas nous en sortir en faisant tout cela nous-mêmes. C'est pourtant ce que nous faisons, avec succès, tout en développant, bien entendu, des fabrications hors de France, en Chine, Roumanie, Hongrie ou Tchéquie.

Dans cette culture d'ingénieurs, le développement a une place prépondérante. 34 % du personnel de Sagem se consacre à la R&D ; à titre de comparaison, ce ratio ne dépasse pas 15 % chez nos principaux concurrents. Avec ses quatre mille ingénieurs affectés à la R&D, Sagem est avant tout une machine à développer des produits nouveaux, ce qui explique aussi sa capacité à faire des paris atypiques. Il y a une dizaine d'années, Pierre Faurre, constatant que le secteur du fax était exclusivement asiatique, a décidé de s'y lancer, au moment où tous les européens renonçaient. Les faits lui ont donné raison, puisque Sagem est aujourd'hui le leader du fax, avec 25 % du marché européen et d'excellents résultats.

La recherche est également le creuset d'où sort une grande partie des cadres dirigeants de l'entreprise. Pierre Faurre lui-même, avant d'être président, était allé aux États-Unis étudier le traitement du signal, et le tout nouveau filtre de Kalman. Nommé à son retour secrétaire

général de Sagem, il a le premier découvert qu'on pouvait considérablement améliorer la performance des systèmes de positionnement inertiel en utilisant ce filtre : du coup, les avions qui décollaient des porte-avions pouvaient être préparés en cinq minutes sur une mer déchaînée, alors qu'il fallait auparavant plus de vingt minutes sur le pont pour la même opération. En deux ou trois ans, Pierre Faure a converti l'ensemble de la communauté scientifique et aéronautique au fait que, pour positionner un avion, le filtrage statistique pouvait être plus efficace que les méthodes déterministes, employées jusque-là. Finalement le filtrage de Kalman s'est imposé dans toute l'industrie, et Sagem est devenu le leader européen du sujet, avec dix ans d'avance sur ses concurrents. Après ces développements extraordinaires, Pierre Faure est devenu président de l'entreprise.

Il n'y a pas de limite à ce que pourra faire chez Sagem une personne capable de développer un produit nouveau, ou une technologie nouvelle, et la majorité des responsables opérationnels ont à leur actif le développement d'un produit qui a ouvert de nouveaux marchés à l'entreprise.

Au-delà de la R&D, pourquoi assurons-nous aussi la fabrication et la vente ? Il est clair qu'en plus du talent des ingénieurs à piloter la fabrication et la maintenance, la structure du capital joue un rôle dans notre volonté de rester fabricant, tout en étant aussi compétitif que d'autres installés ailleurs. D'une part, la motivation individuelle du salarié-actionnaire est forte, et permet d'atteindre des performances manufacturières dignes des meilleurs. D'autre part, nous avons une culture d'ingénieur qui nous conduit à considérer que pour mettre un nouveau produit sur le marché, il vaut mieux le fabriquer nous-mêmes que mettre à un concurrent le pied à l'étrier, et que nous soyons les mieux à même de réparer ou maintenir ces produits nouveaux.

Éviter la dépendance externe

Il y a quelques années, nous nous sommes lancés dans la télévision, un choix atypique qui, cette fois-là n'a pu être poursuivi, puisque nous avons finalement redéployé la production sur de l'électronique automobile. Pourtant toutes les conditions étaient réunies pour réussir, sauf que nous avions un concurrent comme fournisseur – Thomson –, pour un des composants essentiels – le tube cathodique – dont le prix a été brutalement augmenté à seule fin de nous contraindre à l'abandon. Cette expérience malheureuse nous a incités à éviter la dépendance de sous-traitants pas toujours amicaux.

La volonté de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeurs a conduit, a contrario, à de grands succès. Ainsi, Sagem est leader mondial de la reconnaissance par empreintes digitales avec 40 % du marché mondial. Nous avons fourni de grands systèmes à nombre de polices à travers le monde, le FBI en particulier, ainsi qu'à des civils, par exemple pour des cartes d'électeurs ou d'identité ; prochainement nous équiperons des aéroports pour le contrôle d'accès.

Quand le premier grand marché civil s'est développé, nous ne voulions pas dépendre de nos concurrents : nous avons donc acquis une petite usine de quarante personnes pour fabriquer la puce, une autre pour fournir la carte en plastique et l'imprimer. Disposant de ce dispositif opérationnel, nous venons de signer avec le Nigeria un marché de deux cents millions d'euros pour installer un système complet de cartes d'identité à empreintes digitales incluant cartes, empreintes, lecteurs, etc.

Le fait de contrôler l'intégralité du processus a été un élément essentiel dans la décision du Nigeria de signer avec nous. S'il avait fallu s'entendre avec d'autres partenaires, cela aurait exigé des mois de négociations.

DÉBAT

Un intervenant : *Vous n'êtes pas issu de la R&D, et pourtant vous avez été nommé président du directoire de Sagem. Pourquoi cette rupture avec la tradition ?*

Grégoire Olivier : Ma nomination est intervenue dans un contexte de crise, du fait du décès brutal de Pierre Faurre. Mario Colaiacovo, que le conseil d'administration avait tout d'abord nommé président-directeur général, a estimé indispensable de confier le management opérationnel à un ingénieur susceptible de comprendre les produits et les technologies. D'où le choix d'un ingénieur, de la même formation que Pierre Faurre, marque forte de continuité même si les circonstances n'avaient pas permis de me mettre à l'épreuve avant.

Une réussite intransposable

Int. : *La Sagem est une sorte d'objet sacré de polytechniciens : non seulement elle est dirigée de façon chronique par des majors de l'X, et vous êtes de ceux-là, mais de surcroît elle travaille comme le rêve de l'X, c'est-à-dire qu'elle vend des mathématiques très sophistiquées. C'est une réussite pourtant très improbable. Les principes qui nous ont été présentés aujourd'hui sont intransposables parce qu'ils sont sous-tendus par une foi, et cela, je ne l'ai jamais vu écrit nulle part dans les catégories du management. Il y a là une entité relevant plus de l'ethnologie que de la logique, ce qui me paraît tout à fait intéressant et insolite.*

Bien que l'École polytechnique soit peu connue aux États-Unis, j'ai tout de même vu une lettre du professeur Kalman au directeur de l'École des mines, disant ceci : « Si je n'avais connu qu'un seul élève comme Pierre Faurre, ma carrière de professeur était justifiée. »

L'honneur d'être actionnaire

Int. : *Comment entrer ou sortir du système ?*

G. O. : Faire partie de Coficem est un honneur. Pour obtenir des titres après ma nomination, il m'a fallu faire une demande écrite, puis attendre que quelqu'un accepte de vendre. Bien qu'en la circonstance ma requête ait été placée en tête de liste d'attente, j'ai quand même patienté près de trois mois pour être servi.

Il y a deux façons de rentrer au capital de Coficem : tous les ans, participation et, sur une base volontaire, intéressement, sont réinvestis, ce qui peut représenter chaque année quelques dizaines de millions d'euros, et tous les trois ou quatre ans, une centaine de managers sont invités à investir dans Coficem, ce qu'ils perçoivent comme un honneur, une chance et une opportunité ; les heureux élus investissent, les autres demandent quand viendra leur tour. Parce que faire partie de Coficem est un honneur, on ne vend pas de titre Coficem sans une bonne raison. En pratique, très peu de personnes vendent avant leur retraite.

Un système menacé ?

Int. : *Il est probable que l'âge moyen des actionnaires augmente considérablement, et sans réforme, votre système risque de craquer.*

G. O. : Nous sommes dans une situation comparable à celle d'une entreprise familiale face à un problème de changement de génération. En 1978, il y avait plus de vingt mille salariés chez Sagem, et la capitalisation boursière était de moins de trois cents millions de francs. En versant une à deux années de salaire, les cadres ont pu racheter leur entreprise. Aujourd'hui nous sommes douze mille et la société vaut deux milliards d'euros. Dans ces conditions, il serait nettement plus difficile pour les deux cents cadres dirigeants de faire comme leurs aînés ! Il faut certes toujours évoluer, et il n'est pas nécessaire de détenir plus de 50 % du

capital d'une entreprise pour la contrôler : compte tenu du fait que nous sommes avant tout une société d'ingénieurs qui vendons du savoir, Sagem pourrait sans doute être contrôlée avec moins de 50 %. La question de la succession des générations se pose bien sûr. Elle est aujourd'hui résolue en faisant rentrer de grands actionnaires partenaires.

Int. : *Mais il ne faut pas perdre de vue que l'amitié d'un financier peut s'avérer fragile... Or, vous avez introduit dans Coficem la BNP, le CIC et la COGEMA. N'est-ce pas faire entrer des loups dans la bergerie ? Quels pourcentages du capital détiennent-ils ?*

G. O. : La BNP et le CIC sont depuis très longtemps nos partenaires privilégiés. Actuellement, le CIC détient environ 40 %, la COGEMA un peu moins de 20 %, et la BNP 9 %.

Convaincre les analystes

Int. : *Pourquoi attacher tant d'importance à ce que vous disent les analystes, et particulièrement à propos d'activités diversifiées ? Jack Welch qui en avait fait sa spécialité a tout de même bien été reconnu aux États-Unis comme le meilleur manager du siècle !*

G. O. : Une entreprise qui n'a pas besoin d'argent peut effectivement ne tenir aucun compte de l'avis des analystes. Notre modèle ne nous dispense cependant pas totalement d'écouter la communauté financière. Indépendamment de cela, nous devons veiller à ce que les analystes soient convaincus que nous sommes une société solide et qui continue à progresser. Pourquoi ? Dans la défense, quand on signe un contrat, on s'engage à maintenir l'objet vendu en conditions opérationnelles pendant vingt ans. Celui qui nous achète un produit se préoccupe donc de savoir si nous serons encore là dans vingt ans. Dans les télécommunications, la solidité d'un fournisseur est aussi un critère prépondérant de décision. Nous avons donc intérêt à convaincre les analystes que nous sommes une société pérenne : s'ils passaient leur temps à dire le contraire à qui voudrait l'entendre, notre vie serait plus difficile.

La vente d'un secteur

Int. : *Puisque vous déclinez l'électronique haut de gamme sur plusieurs métiers, pourquoi avoir vendu votre activité automobile ?*

G. O. : Lorsqu'un grand industriel fait appel à nous pour développer, en relation étroite avec ses propres ingénieurs, les produits qui l'intéressent, nous sommes dans les meilleures conditions possibles pour innover efficacement. C'est ce qui s'est passé quand Peugeot s'est tourné vers nous il y a une dizaine d'années. Pourquoi avons-nous vendu cette activité ? La perspective de la crise des télécoms a certes été une des raisons, mais nous avons aussi atteint une limite : 70 % de nos ventes d'électronique concernaient Peugeot et Renault, et les acheteurs de ces entreprises regrettaient que nous n'ayons pas de contacts avec les autres firmes automobiles, ce qui, selon eux, nous privait de bonnes idées et donc risquait à terme de nous poser problème. Pour s'introduire chez d'autres constructeurs, il nous aurait fallu investir beaucoup, or les circonstances ne nous le permettaient pas. Nous avons préféré vendre l'activité à un acheteur agréé par nos grands clients.

Des fermetures d'usines

Int. : *Si vos usines devaient fermer, quelles seraient les conséquences ?*

G. O. : Dans tous les cas, une fermeture d'usine est un drame : nous sommes par exemple implantés en Bretagne à Dinan, à Lannion, à Fougères ; dans aucune de ces villes le tissu économique local ne serait en mesure d'absorber d'un seul coup plusieurs centaines d'emplois. Il nous est arrivé dans le passé de fermer des usines, mais avec le temps, nous prenons soin de renouveler la production tout en réduisant progressivement les effectifs. C'est

de cette façon que nos effectifs sont passés en France de vingt-quatre mille salariés à douze mille en vingt-cinq ans.

R&D et vaches à lait

Int. : *Dans toute entreprise il y a trois pôles, les fabricants, les commerçants et les financiers ; traditionnellement un de ces pôles commande les deux autres. Chez vous c'est la R&D. Cela ne semble pas contrarier la finance, vu le cash en banque. Alors reste l'aspect commerçant. Ressentez-vous des difficultés à faire cohabiter les inventeurs d'étoiles et les vendeurs de vaches à lait, ces produits dont l'innovation relève de l'histoire ancienne mais qui font vivre l'entreprise ?*

G. O. : Quand une entreprise est pilotée par sa R&D, elle risque de mettre sur le marché des produits que des spécialistes trouvent extraordinaires, mais que finalement personne n'achète. Sagem n'échappe pas à ce risque. Nous avons effectivement des vaches à lait dont la plus ancienne a été le télex et de nombreux autres produits qui ne nécessitent plus de dépenses de R&D importantes. Les équipes qui travaillent au maintien de cette offre commerciale sont très fières de contribuer ainsi à la pérennité de l'entreprise.

Des limites du modèle

Int. : *Comment traitez-vous les étrangers ?*

G. O. : Il est difficile d'intégrer des étrangers dans le système d'actionariat Coficem : acquérir des titres et ne pas les revendre avant la retraite ne va pas de soi. Cette difficulté limite nos embauches de cadres étrangers. Cela dit, les choses évoluent : nous avons par exemple racheté récemment une société incluant un réseau commercial de quatre-vingts personnes en Europe hors de France ; pour surmonter ce type de problème, nous leur avons donné un nombre important de stock-options.

Int. : *Compte tenu à la fois du montant de votre cash et de l'état de la Bourse, ne pourriez-vous pas envisager de racheter par exemple Alcatel ?*

G. O. : Notre aptitude à restructurer étant reconnue, nous sommes souvent sollicités pour racheter des concurrents qui vont mal. Nous le faisons à la seule condition que leur taille nous permette d'en assurer le management ; ce garde-fou nous a peut-être évité de prendre des décisions trop aventureuses ou de trop grande ampleur.

Int. : *Dans un monde où l'on est passé de la fidélité à l'entreprise à une flexibilité considérable, votre modèle est-il particulièrement attractif ?*

G. O. : Il est à la fois vrai et faux que notre modèle soit attractif pour de nouveaux entrants. Quand nous recrutons aujourd'hui un jeune ingénieur, il parle des trente-cinq heures autant que d'entrer au capital de Coficem. Le monde change, et le patriotisme d'entreprise est peut-être une valeur en régression. Ce peut être un bon argument pour recruter de bons ingénieurs, mais tous n'y sont pas sensibles.

Une dépendance totale

Int. : *C'est dans un souci d'indépendance stratégique de l'entreprise que les activités sont diversifiées et que les salariés sont invités fortement à y placer leur épargne. Dès lors, ils sont en réalité totalement dépendants, à la fois comme salariés et comme actionnaires. Comment considérez-vous ces deux positions ?*

G. O. : Investir dans l'entreprise qui vous emploie présente un certain risque : si les choses vont mal, le patrimoine et les revenus en souffrent. C'est par une certaine forme de militantisme que nous assumons ce risque : nous sommes convaincus qu'investir dans

Coficem est le prix à payer pour continuer d'exister. Au demeurant, l'investissement dans Coficem s'est toujours révélé très profitable.

Une anomalie philosophique

Int. : *Quand vous dites à un ministre que vous êtes une entreprise communiste, je suis d'accord en précisant toutefois que vous êtes des communistes riches ; en revanche quand vous vous apprêtez à dire que vous êtes une entreprise capitaliste, je ne suis pas du tout d'accord : l'axiome fondamental du libéralisme, c'est que l'homme est maître de sa propre personne, même s'il l'aliène dans une relation marchande.*

Vous avez parlé vous-même de phénomènes psychiatriques un peu particuliers qui, de mon point de vue, révèlent que les acteurs de l'entreprise ne sont plus tout à fait maîtres de leur propre personne. On peut se demander si l'employé ne devient pas schizophrène ; en tant que défenseur de son revenu il est salarié, en tant que défenseur de son patrimoine, il devient actionnaire : en réalité il se dédouble.

Il se met alors dans une sorte de piège pour l'esprit, et vit sans doute des conflits d'intérêt qu'il ne peut résoudre. Du coup l'effet de secte se renforce. Au fond vous jouez l'identité de l'entreprise contre l'identité des personnes, qui sont dédoublées.

Vous êtes aussi en difficulté vis-à-vis des outsiders : les étrangers, les gens que vous rachetez ou les sous-traitants, ne font manifestement pas partie de la "commune humanité" ; il y a les chevaliers du Temple et le reste du monde, et c'est pourquoi vous avez des frontières particulièrement solides, probablement la conséquence de votre choix de ne pas être libéral : vous êtes un îlot de résistance dans un monde baigné de libéralisme.

Il me semble que l'actionnariat salarié ne vaut que comme symptôme de l'appartenance à une secte, à une religion scientiste, au culte des mathématiques poussé jusqu'au bout, ou bien à une confrérie qui ferait penser aux corporations médiévales. Vous n'êtes pas seulement une anomalie en termes de stratégie économique, mais aussi en termes de philosophie ; c'est finalement difficile à vivre et ce peut être une menace pour le long terme, ou au contraire une force, je ne sais pas.

G. O. : La schizophrénie que vous décrivez est inhérente au modèle capitaliste. Dans la plupart des sociétés, vous avez des gens qui représentent les actionnaires, d'autres qui représentent les salariés, les intérêts des uns et des autres sont divergents et sont arbitrés de différentes façons, y compris conflictuelles. Chez Sagem, comme chacun intériorise ce conflit, l'arbitrage en est facilité.

Il est vrai que nos frontières sont moins poreuses que celles d'autres entreprises. Mais le fait d'avoir une frontière bien délimitée et de pouvoir mobiliser l'ensemble du personnel contre le monde extérieur s'avère très utile dans le contexte fortement concurrentiel dans lequel nous évoluons.

Sagem et l'Europe

Int. : *Est-ce que Sagem va survivre à la conception européenne de la défense ?*

G. O. : Non seulement nous allons y survivre, mais nous allons croître et embellir. Voici un exemple : Aérospatiale ayant décidé de fusionner avec Matra, il n'y avait plus qu'un seul missilier français, voire même un seul européen. À la même époque, la DGA (Délégation générale pour l'armement) lançait un appel d'offres pour le futur missile à précision métrique. À la surprise générale, nous avons proposé notre propre missile : nous maîtrisons l'autodirecteur, l'avionique, la propulsion, etc. De plus notre prix était tout à fait convenable. La DGA nous a finalement choisis, pour ne pas dépendre d'un seul missilier qui aurait été en position de monopole. Les acheteurs européens auront tout autant besoin de compétition ; plus nos concurrents se consolident, et plus nous pouvons présenter de solutions alternatives.

Fier de sa différence

Int. : *Sagem est une entreprise singulière à plus d'un titre, et cela ne devrait pas l'empêcher de valoriser sa singularité. Par exemple, rien de plus normal qu'étant actionnaires vous*

optiez pour la diversification : aux États-Unis, ce sont bien les actionnaires qui diversifient le risque, et personne ne trouve cela choquant. Au total vous avez largement de quoi être fiers de votre différence, votre réussite durable en est la preuve.

Présentation de l'orateur :

Grégoire Olivier : ancien élève de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris.
Président du directoire de Sagem après une carrière industrielle chez Pechiney et American National Can, puis chez Alcatel.

Diffusion décembre 2002