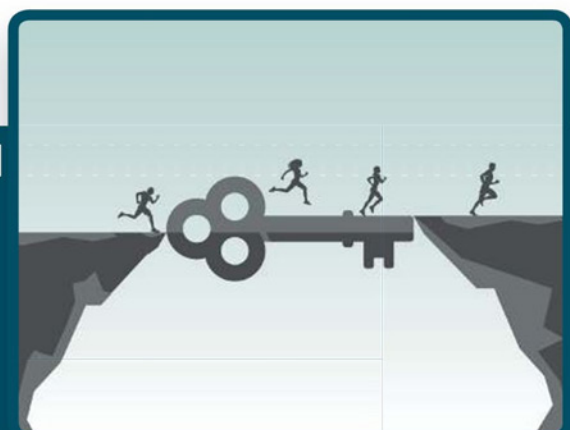


Éric Groud

Au pire, ça marche !

Les sept clés de succès d'une entreprise



Les impliqués
Éditeur 

Sommaire

Propos introductif	13
Petit traité à l'usage des entrepreneurs et futurs entrepreneurs	27
Mutations : sept opportunités	29
Mutation climatique	30
Mutation énergétique	33
Mutation démographique	34
Mutation écologique	35
Mutation numérique	37
Mutations sociale, sociétale, morale	38
Mutation économique	41
Entreprise gagnante : sept clés	45
I. L'accessibilité	47
II. L'ancrage territorial	49
III. Le réseau	53
IV. L'innovation	57
V. Les talents	61
VI. Le management	65
VII. L'obsession de la satisfaction client	69
De l'art	73
De la nature	75
Propos conclusif	77

Propos introductif

« Dans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent "Pourquoi?". Ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et se disent "Pourquoi pas?" »

Georges-Bernard Shaw

J'ai défilé en mai 68. Moi aussi, je voulais refaire le monde. Avoir plus de liberté. Je voulais croire qu'un autre modèle était possible. D'autres règles. D'autres lois. D'autres maîtres, ou aucun. En réalité, ce qui me faisait vibrer n'était pas de tout envoyer valser ou d'afficher de l'opposition à tout prix. Ce qui me poussait en avant, c'était l'idée que des choses étaient possibles. C'était la posture intellectuelle consistant à s'autoriser à penser que d'autres façons de faire pouvaient être imaginées. Sous les pavés, je ne voyais pas de plage, mais des graines. Des possibles en puissance. L'idée que nous avons tous le pouvoir, et même le devoir, de nous interroger, de nous mettre en mouvement pour bâtir notre monde.

J'ai pris la parole. Pas pour moi, pas pour prendre de la place. Mais pour me faire la voix de. Être un porte-parole. Représenter. Être un relais. Cette voix a été celle du jeune délégué de classe, du chanteur dans un groupe de musique, du commercial chez Isover Saint-Gobain, puis de l'expert-comptable chef d'entreprise que je suis devenu, du professeur vacataire que j'ai été pendant trente ans à l'ESSCA.

Ensuite, elle a été celle d'un président, au Club des entrepreneurs d'Anjou puis à la Chambre de commerce et d'industrie de Maine-et-Loire où j'ai passé de formidables années de partage et de construction. Au sein de Synerga également, le groupement d'experts-comptables indépendants que j'ai créé, désireux d'associer autonomie et mutualisation ; j'avais gardé de mon passage dans un gros cabinet d'audit quelques clés de succès que je souhaitais partager et diffuser, même à une plus petite échelle : la qualité des méthodes de travail, la formation des collaborateurs et le contrôle qualité. Synerga regroupe aujourd'hui 80 cabinets en France et plus de 1 000 collaborateurs. J'y ai passé, en tant que fondateur et président, de belles années de partage dont je suis fier aujourd'hui.

J'ai une vie très riche et très dense. Une vie que j'ai choisie, jamais subie. Je fais de nombreuses et très belles rencontres. Toutes nourrissent mon parcours et ma vision. Je me suis mis à mon compte pour être mon propre maître ; des restes de mai 1968 sans doute... Je fais ce sur quoi j'ai basé toute mon existence et qui me fait toujours me sentir vivant : des rencontres. J'écoute des histoires, je suis des parcours. J'ai dépassé la seule notion de technicité – indispensable au demeurant – au profit d'une approche plus globale, orientée vers les personnes. Je place l'écoute au cœur de ma pratique. Confucius disait : « Je ne cherche pas à connaître les réponses, je cherche à comprendre les questions. » J'accompagne des personnes et des entreprises dans leur déploiement stratégique. J'ai découvert chez chacun de grandes qualités. Et j'adore cela.

Au sein de GESCO, la société d'expertise comptable et d'audit que j'ai co-créée, je me suis entouré de collaborateurs compétents qui, avec moi, ont choisi de construire.

Pour devenir un meilleur chef d'entreprise, je me suis formé, j'ai été coaché, j'ai voyagé, je me suis ouvert au monde autant qu'il était possible de le faire, je n'ai jamais renoncé. J'ai été pris dans un formidable mouvement qui ne m'a jamais laissé de répit mais que j'adore profondément. Un mouvement d'apprentissage, de découverte, de rencontre, de partage, d'action. Un vrai mouvement positif, qui produit plus d'énergie qu'il n'en consomme. Certains diront que je donne beaucoup, en m'investissant dans de nombreux réseaux, à l'ACREA, à la CCI. Mais s'ils savaient combien je reçois en retour. Jamais je n'ai considéré le travail comme une souffrance et la retraite, comme une délivrance. Pendant quarante ans, je n'ai eu que peu de temps à moi, peu de loisirs, mais j'ai pris beaucoup de plaisir et de satisfaction dans le travail. J'aime créer, inventer, imaginer, tester, innover. Par-dessus tout, j'aime agir. Avoir ce pouvoir sur ma vie. Peut-être est-ce là mon unique fierté ; avoir osé, avoir agi. Je sais que je dois beaucoup à mes parents, en Champagne-Ardenne, dans ce territoire laminé par les guerres, à cette vie de labeur dont j'ai hérité, mais que mes parents ont su transformer en énergie active plutôt qu'en destinée aliénante. Je suis le deuxième d'une fratrie de quatre enfants. À un premier, on donne sa place. Un deuxième doit la prendre lui-même. Cela m'a poussé à construire, à choisir, à agir. Voilà ce que pourrait être mon message : agissez ! Choisissez, faites, passez à l'action. Non, ne subissez pas, ne vous laissez pas entraîner, pétrifier, aliéner. Prenez votre destin en main ! Et j'ajouterai : ne vous plaignez pas. Insupportables et malheureux ceux qui ont fait de la plainte leur *credo*. « Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté », disait Alain. La curiosité et l'enthousiasme sont des armes redoutables dont chacun a le devoir de s'emparer. Pour ma part, je n'ai pas peur de l'avenir : « Pour ce qui est de

l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible » (Antoine de Saint-Exupéry). Ce n'est ni de la prétention, ni de l'aveuglement, ni de l'angélisme. C'est un choix de posture et de vision. Car j'ai la conviction que nous trouverons notre salut et notre voie, face à un monde excessivement complexe, mouvant et rapide, dans l'action, l'innovation et le partage. « Le monde du partage devra bien succéder un jour au partage du monde » dit l'expression. Nous n'avons plus d'autre choix désormais ; c'est dans ce mouvement que nous perdurerons. J'ose une injonction que je crois sincèrement salvatrice : libérez l'extraterrestre qui est en vous ! Osez !

En quarante ans de vie professionnelle dont trente-cinq en tant qu'expert-comptable, j'ai conseillé et accompagné plusieurs centaines d'entreprises, de toutes tailles, tous secteurs, tous styles. En 1995, je suis entré à la CCI de Maine-et-Loire. En tant que membre associé tout d'abord, aux côtés du président Bernard Rousseau, puis en tant que président de la commission entrepreneuriat. En 2000, le président Joël Blandin me propose d'être sur sa liste et j'entre au bureau. En 2005, je deviens trésorier. En 2010, on me propose de candidater à la présidence. Une nouvelle aventure formidable débute alors, qui s'achèvera cette année, en 2016, après un mandat d'exceptionnellement six années en raison des élections régionales. Des années gratifiantes et profondément enthousiasmantes. Je travaille avec des personnes d'une extrême compétence, autonomes et efficaces. Quotidiennement, j'agis aux côtés d'une équipe impliquée, soudée et solidaire. J'ai découvert le vrai rôle, actif, d'une CCI auprès de son environnement local, en faveur de l'emploi et du développement économique du territoire. Je découvre chaque jour d'incroyables histoires entrepreneuriales. J'ai le pouvoir de proposer et de

mettre en œuvre des initiatives qui me tiennent à cœur ; je pense ici entre autres à la MCTE (Maison de la création et de la transmission d'entreprises), à Anjou Amorçage, co-créeé avec Jean-Guy Sarrazin et Patrick Creuzé, à Mécène et Loire, la première Fondation d'entreprises, co-créeé avec mon complice Stéphane Martinez avec Marie-Claude Monnier et Cyrille Laheurte. Je pense à mes vingt années de présidence au comité d'engagements d'Initiative Anjou. Je pense à l'apprentissage, cette vraie et belle « arme d'insertion massive », à ma participation à la commission mixte de rapprochement de nos trois CCI de Maine-et-Loire.

Durant mon parcours, inévitablement, j'ai aussi vu beaucoup de souffrance. Des relations sociales et professionnelles compliquées. Le labeur, la sueur. Une finance qui va à la finance et non à l'économie. Je vois des entreprises et des personnes souffrir. La lutte des classes, les conflits sociaux, l'extrémisme parfois de certaines postures, les ruptures technologiques et leurs conséquences sociales. Je vois et éprouve à quel point il est urgent d'apprendre à se réinventer pour continuer. Pas pour survivre mais pour vivre bien. Je ne peux m'empêcher de penser au label French Tech obtenu par Angers en 2015 ; quelle renaissance après les coups durs subis par l'électronique en Anjou ! Nous avons reconstruit, reconquis, recréé de l'emploi. Des voies de renaissance et de déploiement sont possibles. Plus que jamais, nous devons y croire et nous mettre en mouvement.

Je sais que pour certains, mon discours ne sera pas facile à entendre. Pourtant, j'invite les plus sceptiques à l'écouter car j'y crois, j'en suis convaincu, demain va être formidable ! Là encore, pas d'optimisme aveugle ou angélique, je connais trop notre réalité économique pour balayer d'un revers de

la manche les chiffres qui, têtus et formels, nous assènent que tout va mal. Mais je sais aussi à quel point il peut être porteur de voir les mutations auxquelles nous faisons face comme des opportunités positives plutôt que comme des pièges inextricables.

Mes propos vous invitent à explorer ces mutations et les ressources que les entreprises sont en devoir de mobiliser pour, selon les cas, s'en sortir, se déployer, croître, durer. Je ne suis pas prospectiviste – et j'interroge aujourd'hui la capacité de quiconque à l'être dans ce contexte si mouvant. Je ne suis pas philosophe ou sociologue. Je ne suis pas non plus un prédicateur qui demande qu'on le suive les yeux fermés. Je suis un observateur et un accompagnateur. Je me suis appuyé sur mes expériences, mes rencontres, mes lectures et mes observations. Ma vision est empirique ; elle s'est construite sur une réalité que j'ai côtoyée en tant que chef d'entreprise et président de Chambre de commerce et d'industrie, au fil de ces années qui ont bousculé et malmené nos modèles sociaux, sociétaux, économiques, de façon globale et profonde. Nous ne pouvons ignorer les questions, voire les énigmes, que notre temps et notre monde nous posent. Nos entreprises ne peuvent fermer les yeux sur ce contexte qui façonne, fatalement, leur façon de faire du business, de manager, de se développer. Nous vivons une période de bouleversements équivalente à ceux provoqués en leur temps par l'arrivée de l'imprimerie, des machines à vapeur, de l'électricité. Il serait dangereux d'attendre que les vents soient de nouveau porteurs. Il faut agir, bouger, être conscient des nouvelles économies qui émergent. Jean Piaget disait : « L'intelligence, ça n'est pas ce que l'on sait mais ce que l'on fait quand on ne sait pas. » Nous avons le pouvoir, quoi qu'on en dise.