

52 LA VIE DES ENTREPRISES

FRÉDÉRIC DE MONICAULT
fde monocault@lefigaro.fr

PORTRAIT Être parachuté, ce n'est pas forcément un handicap. Encore faut-il assumer et ne surtout pas s'en cacher. C'est le parti pris de Raphaël Gorgé, PDG du groupe industriel familial qui porte son nom. Et il en parle avec simplicité. C'est en 2003 qu'il a rejoint l'entreprise comme directeur général délégué. « Mon père, qui était alors président, a d'abord envisagé de me confier la stratégie, raconte le dirigeant. J'ai refusé parce que je voulais d'abord et avant tout être à la manœuvre », ensuite, directeur général ou directeur de la stratégie, les débats éventuels sur ma légitimité auraient été instruits de la même façon. »

Après ses études d'ingénieur, Raphaël Gorgé avait passé dix ans dans les poudres et explosifs puis dans la finance avant de rejoindre le groupe familial. Il avait 33 ans lorsqu'il a en pris les rênes opérationnelles. Son père, Jean-Pierre Gorgé, ancien directeur de Rhône-Poulenc, s'était lancé dans l'aventure entrepreneuriale en 1990.

Se reposer sur l'héritage, il n'en était pas question pour Raphaël Gorgé. L'entreprise allait opérer sous sa responsabilité à un virage stratégique. Au début des années 2000, Groupe Gorgé s'appelait encore Finuchem. La sous-traitance automobile représentait 70 % de l'activité et la robotique 30 %. Le redéploiement dans de nouveaux métiers se fera grâce aux nouvelles technologies. C'est aujourd'hui une entreprise présente dans l'impression 3D, les drones, la robotique... Il applique ses compétences dans la protection et la sûreté d'installations à risque.

« Pour changer de cap, il a fallu quatre ans, continue Raphaël Gorgé. Mon père a compris – et validé – cette feuille de route. Cela revenait, pour une large part, à détricoter son travail mené depuis quinze ans. Voilà pourquoi il était plus simple que je n'y attelle. » Le poids de la concur-

Ces années qui ont changé Groupe Gorgé

Raphaël Gorgé a succédé à son père en 2003. Il raconte comment ce passage du témoin a coïncidé avec une profonde mutation de l'entreprise.

Raphaël Gorgé, PDG et actionnaire majoritaire de Groupe Gorgé. RG

rence et un marché de plus en plus difficile sont à la base de cette réorganisation qui a conduit à la cession de 18 filiales. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 275 millions d'euros en 2019. Elle emploie actuellement 1 800 personnes, avec le recrutement de quelque 400 personnes en 2020.

Le duo était bien rodé

La refonte du groupe autour de quelques grandes branches ne signifie pas pour autant que Jean-Pierre Gorgé ait pris du recul. Jusqu'en 2011, le père et le fils ont collaboré étroitement. « Nous nous sommes répartis les rôles de directeur général et de président, explique Raphaël Gorgé. L'idée était simplement que, à aucun moment, je ne puisse dire à un interlocuteur que j'allais en référer à mon père avant de prendre une décision. Cela aurait

donné le sentiment de tergiverser. Dans une entreprise, quelle que soit sa taille ou sa structure, une et une seule personne prend la décision finale. » Comme en témoigne cette acquisition où le vendeur devait avoir la certitude que Raphaël Gorgé avait les pleins pouvoirs de négociateur.

Pendant toute cette période, Jean-Pierre Gorgé et son fils ont assuré de nombreux rendez-vous ensemble. Le duo était bien rodé devant les clients. Ceux-ci n'étaient pas mécontents de pouvoir discuter avec une taskforce solide, et qui plaçait le groupe sous le signe de la continuité. Ce ciment familial a aussi joué un rôle important en interne : avec le père plus les fils aux commandes, les équipes étaient rassurées sur la pérennité de Groupe Gorgé.

L'arrivée de Raphaël Gorgé n'a

pas conduit à un changement de génération dans les équipes de direction. « Beaucoup de personnes qui étaient arrivées avec mon père se sont retirées naturellement », commente l'intéressé. Pour s'entourer, celui qui a été nommé PDG en 2011 revendique de pouvoir faire appel aux meilleurs. Sous-entendu : même héritier d'un groupe familial, il faut pouvoir être challengé. L'année dernière, Hélène de Coimtet a quitté Safran pour devenir directrice générale déléguée. Son portefeuille est large, avec la supervision des filiales, le développement et la stratégie du groupe aux côtés de Raphaël Gorgé.

Ces dernières années, Groupe Gorgé n'a pas manqué de susciter les convoitises. Ses succès commerciaux y sont pour beaucoup. L'année dernière, l'entreprise a décroché un contrat d'environ

450 millions d'euros portant sur la livraison d'une centaine de drones aux marines belge et néerlandaise. Un tel programme s'étale sur dix ans. « Il vient couronner des années d'efforts et de négociations, se félicite Raphaël Gorgé. À ce stade, c'est un succès pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, nous l'avons fêté dignement. » Ce nous inclut Jean-Pierre Gorgé, qui est désormais un simple administrateur mais dont les avis continuent à compter.

En attendant, la famille Gorgé n'entend pas céder son contrôle sur le capital. Au contraire, après une première donation faite par son père à sa sœur et lui-même, Raphaël Gorgé s'est endetté pour racheter à sa famille des titres du holding familial. Il est en aujourd'hui l'actionnaire majoritaire. Le holding détient 56 % de Groupe Gorgé, qui est coté sur Euronext Paris. ■



Dans l'usine à start-up de l'administration

Rattaché à Matignon, l'incubateur Beta.gouv.fr accueille des agents de l'État qui créent des sites web ou des applis de service public.

THOMAS LESTAVEL @lestavel

NUMÉRIQUE « Ici, on a le droit de dire : "Je ne sais pas", de faire des erreurs, de bosser comme on a envie de bosser. » Placardé sur le mur, non loin d'une affiche Extinction Rébellion, la charte de Beta.gouv.fr déroule une trentaine de principes très inspirés de la « start-up nation ». Bienvenue dans les locaux de la Direction interministérielle du numérique (Dinum), à Paris, avenue de Ségur, près des Invalides. Comme chaque mercredi, les équipes de la mission Beta se retrouvent pour leur réunion hebdomadaire. Une quinzaine de trentaines prennent la parole chacun leur tour.

Le représentant de chaque start-up hébergée dans cet incubateur d'État a soixante secondes pour faire part de ses joies, de ses peines, de ses réussites, de ses échecs lors de cette réunion. « On est toujours classé en spam sur Orange. On ne comprend pas pourquoi. On est preneur de vos retours. On est preneur de vos retours », lance le fondateur de Peps, plateforme de partage d'expériences destinée aux agriculteurs. Vient le tour de Camille Garrigue, business developer, soit responsable du développement, chez RDV Solidarités, le Doctolib des services sociaux. « L'Aveyron est très positif sur l'utilisation de l'outil, lance-t-elle. Si vous avez des contacts dans les services départementaux, je suis preneur ! » Son site internet est destiné à faciliter la prise, l'annulation et le report de rendez-vous avec l'administration afin d'optimiser les plannings. Dans le langage start-up

très prisé ici, cela se dit : réduire le « no-show ». En français : le nombre de rendez-vous non honorés.

À sa manière, la sphère publique se met à l'entrepreneuriat, quitte à abuser aussi des anglicismes comme dans les « vraies » start-up mais sans renier son goût des acronymes. Le mélange des cultures, le grand écart entre bureaucratie française et fonctionnement en mode agile est quelque peu déroutant. Quand la représentante de transports.data.gouv.fr évoque la DIGITM, tout le monde comprend qu'il s'agit de la Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer. Le représentant de la plateforme Le Taxi - registre de disponibilité des taxis - annonce deux recrutements : « un développeur et un chargé de développement ». Les autres participants claquent des doigts en guise d'applaudissement. Le rituel, peut-être un peu surfait, fait partie du jeu.

« Quand il n'existe pas de solution... »

Beta.gouv.fr est en quelque sorte la petite sœur de Data.gouv.fr. Depuis 2013, ce site internet met des données publiques à disposition des citoyens. C'est la première start-up publique. Dans le prolongement de ce succès, l'État a lancé en 2015 un appel aux intrapreneurs du service public dans le cadre de la mission Beta.

La démarche, copiée du secteur privé, est assumée comme telle. « Nous nous sommes inspirés des programmes d'intrapreneuriat mis en place par les grands groupes face à l'émergence d'acteurs digitaux. La puissance publique s'est



Chaque mercredi, les équipes de la mission Beta se retrouvent pour leur réunion hebdomadaire. BETA.GOUV

saisie des mêmes réflexes », explique Nadi Bou Hanna, directeur interministériel du numérique. Les intrapreneurs de Beta.gouv.fr sont des agents de l'État, fonctionnaires ou contractuels. Ils sont éparpillés par des développeurs et designers indépendants.

Certains projets ont plusieurs « parrains », à l'image de Mobil-Ville. Cette start-up, qui veut diminuer le nombre de postes non pourvus en facilitant la mobilité géographique des actifs, dépend à la fois de Pôle emploi et d'Action Logement. L'objectif des intrapreneurs de Beta.gouv.fr n'est pas de créer un service voué à quitter la sphère publique mais d'améliorer le service apporté aux citoyens.

L'incubateur s'est inscrit dans le programme plus vaste Tech.gouv, lancé en 2019, pour accélérer la transformation numérique de l'État. « Quand il n'existe pas de solution sur étagère pour répondre à leurs besoins, les ministères peu-

vent solliciter Beta.gouv.fr afin que l'on crée ensemble le service demandé », poursuit Nadi Bou Hanna. Les fonctionnaires et les contractuels qui participent au programme restent rémunérés par leur administration d'origine. Beta.gouv.fr relève de la Direction interministérielle du numérique, service du premier ministre placé sous l'autorité de la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie de Montchalin.

Le programme dispose d'un budget dédié à l'accompagnement des intrapreneurs. Une autre source de financement provient du Fonds d'accélération des start-up d'État et de territoire (FAST), qui récompense les projets les plus prometteurs.

À l'occasion de la troisième édition cette année, quatre lauréats se sont partagés 600 000 euros : la start-up Mobilic, qui simplifie le suivi des travailleurs mobiles ; Domifa, une

Pour rendre l'action publique plus proche, plus efficace, plus simple et plus juste (...), nous devons nous appuyer sur un État numérique plus actif

AMÉLIE DE MONTCHALIN, MINISTRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES

offre de domiciliation pour les personnes sans habitat stable ; Oz Ensemble, une application pour maîtriser sa consommation d'alcool ; et, enfin, Signaux Faibles, qui vise à détecter le plus en amont possible la défaillance d'entreprises en difficulté.

L'an dernier, Beta.gouv.fr a testé 29 produits auprès du public et en a abandonné 9. À ce jour, 87 start-up d'État sont actives. Le succès le plus emblématique est sans doute celui de SignalConso. Grâce à ce site web, les consommateurs peuvent alerter la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Par exemple, s'ils repèrent des produits périmés au supermarché ou un problème d'hygiène dans un restaurant. Une autre réussite est le site Pix sur lequel les internautes peuvent évaluer leurs connaissances et leurs compétences numériques. Depuis son lancement en 2017, il a été utilisé par « 500 000 personnes, des colégiens aux retraités en passant par les demandeurs d'emploi », souligne Florian Delezienne, chef de la mission Beta.gouv.fr.

Il insiste, chiffres à l'appui, sur l'impact des services proposés par ses intrapreneurs. Par exemple, la plateforme Mes remboursements simplifiés sert à rembourser un patient chronique qui se rend à l'hôpital en voiture plutôt qu'en taxi – ce qui coûte moins cher au contribuable.

Tous les six mois, chacune de ces start-up d'État fait un point d'étape avec son ministre pour décider de poursuivre l'aventure, d'accélérer ou d'arrêter. Quand le projet prend de l'ampleur, il quitte l'incubateur pour rejoindre son administration d'origine. L'objectif des intrapreneurs de Beta.gouv.fr n'est pas de créer une start-up vouée à quitter la sphère publique mais d'améliorer le service rendu aux administrés. Et c'est déjà, en soi, une petite révolution. ■