

Mardi 04 novembre 2014
18h - 20h
AgroParisTech



Alexandre Gérard
Président du groupe Inov-On

Confiance, partage du pouvoir, performance

Diriger autrement l'entreprise

Dossier Documentaire

- 81 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Confiance, partage du pouvoir, performance

Diriger autrement l'entreprise

- Sommaire -

- **Présentation du groupe Inov-On** pp. 03-13
 - Parcours d'Alexandre Gérard
Site web Inov-On (www.inov-on.com)
 - Vision et valeurs du groupe Inov-On
Site web Inov-On (www.inov-on.com)
 - Alexandre Gérard a libéré l'entreprise Chronoflex et ses 300 salariés
Raphael Balay, *Site web Oser Entreprendre* (<http://oser-entreprendre.fr>), juillet 2014
 - Chrono Flex ou l'histoire d'une révolution responsable
Raphaël Laurent, *Site web Ouest France* (www.entreprises.ouest-france.fr), mai 2014
 - Chrono Flex : un modèle d'entreprise libérée
Alexandre Karp, *Site web Agence de développement économique de Nantes Métropole* (www.nantes-developpement.com), novembre 2013
 - L'entreprise Inov On offre à son personnel une croisière sur le golfe
Jean-Charles Michel, *Site web Ouest France* (www.entreprises.ouest-france.fr), janvier 2014

- **Analyses et points de vue** pp. 14-67
 - Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications
Dominique Bessire et Hervé Masure, *Site web Cairn Info* (<http://www.cairn.info>), 2009
 - Du management participatif au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management
Stéphane Jacquet, *Site web CREG* (www.creg.ac-versailles.fr), 2012
 - La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme
Jean-François Zobrist, *Site Ecole de Paris* (www.eciole.org), novembre 2012
 - J-F Zobrist : « Innover est interdit à ceux qui pourtant créent la valeur au quotidien »
Site Collaboratif-info (www.collaboratif-info.fr), mars 2013
 - Isaac Getz : « L'organisation où les salariés sont libres vaincra toujours les concurrents traditionnels »
Site Collaboratif-info (www.collaboratif-info.fr), mars 2013

- **Articles de presse** pp. 68-81
 - « La vision de l'entreprise en tant que forteresse... c'est révolu » (Isaac Getz)
Pierre Manière, *Site web La Tribune* (www.latribune.fr), mai 2014
 - L'« entreprise libérée » fait des émules en France
Margherita Nasi, *Site web Le Monde* (www.lemonde.fr), mai 2014
 - Et si on partageait le pouvoir dans l'entreprise ?
Sophie Péters, *Site web La Tribune* (www.latribune.fr), octobre 2012
 - La fonderie Favi, l'usine qui fait toute confiance à ses ouvriers
Catherine Janin, *Site web Ouest France* (www.entreprises.ouest-france.fr), octobre 2013

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Confiance, partage du pouvoir, performance

Diriger autrement l'entreprise

- Partie I -

- **Présentation du groupe Inov-On** pp. 03-13
- Parcours d'Alexandre Gérard
Site web Inov-On (www.inov-on.com)
 - Vision et valeurs du groupe Inov-On
Site web Inov-On (www.inov-on.com)
 - Alexandre Gérard a libéré l'entreprise Chronoflex et ses 300 salariés
Raphael Balay, Site web Oser Entreprendre (<http://oser-entreprendre.fr>), juillet 2014
 - Chrono Flex ou l'histoire d'une révolution responsable
Raphaël Laurent, Site web Ouest France (www.entreprises.ouest-france.fr), mai 2014
 - Chrono Flex : un modèle d'entreprise libérée
Alexandre Karp, Site web Agence de développement économique de Nantes Métropole (www.nantes-developpement.com), novembre 2013
 - L'entreprise Inov On offre à son personnel une croisière sur le golfe
Jean-Charles Michel, Site web Ouest France (www.entreprises.ouest-france.fr), janvier 2014



Alexandre GERARD

Inov-On

www.inov-on.com, Région de Nantes , France

Actuel

I. Inov On

Précédent

I. CHRONO Flex

Études et formations

I. IPAC - CCI Nantes

Résumé

Bonjour !

J'ai le plaisir d'animer Inov On, un Groupe de Service B2B de 300 personnes où nous tentons de cultiver une certaine idée du bonheur ...

Né en 1995, notre aventure n'a pas été qu'un long fleuve tranquille.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à visiter notre blog : www.liberation-entreprise.org

Nos valeurs co-construites forment le socle de notre action collective :

- La performance par le bonheur
- Cultiver l'amour du client
- Equipes respectueuses et responsables
- Esprit d'ouverture / Ouverture d'esprit

Nos activités sont réparties en 2 pôles :

Intervention sur site :

- CHRONO Flex
- CHRONO Watt
- Chronolink
- CHRONO Box

Conseils et Communication :

- MargeUp
- Fruizz
- Cueilleuse d'Histoires

Expérience

Inov On

janvier 1996 – Aujourd'hui (18 ans 10 mois)

Le Groupe Inov On rassemble des entreprises de service au travers 3 pôles :

- Services d'interventions sur Site
- Conseil & Communication

CHRONO Flex

janvier 1996 – janvier 2006 (10 ans 1 mois)

Formation

IPAC - CCI Nantes

1991 – 1994



Présentation Historique

Qu'y a-t-il de commun entre la réalisation d'un ouvrage, un dépannage sur une nacelle de 40m de haut à 2h du matin à Stockholm, la diminution de la consommation de carburant d'une flotte itinérante, la mise en vente de 5 000 véhicules en une journée, le montage d'un boîtier GPS antivol sur une voiture de sport, la baisse de 24% du budget imprimerie d'une grande agence de communication ?

C'est le fruit du travail des équipes inov-On, un groupe "familial" à multiples facettes qui développe au quotidien des services innovants autour de 2 pôles d'activité:

Intervention sur site,
Conseil & Communication.

inov-On réalise 18M€ et compte plus de 12 000 clients B to B. Un développement qui s'appuie sur une vision groupe et des valeurs partagées que nous vous laissons découvrir...

Alexandre GERARD

Président

Notre Vision - Nos valeurs

*La passion d'Entreprendre différemment
pour la réussite de notre client.*

| [Plus d'options](#)



Intervention sur site

CHRONO Flex
CHRONO Link
CHRONO Watt
CHRONO Box

Conseil & Communication

Marge'Up
Fruizz
Cueilleuse d'Histoires



Présentation **Historique**

Inov-On est un groupe d'entreprises spécialisées dans le service.

Le groupe offre aujourd'hui des multifacettes au travers de 3 pôles d'activité : Intervention sur site, Achat, Communication.

Chaque nouvelle enseigne rattachée au groupe inov-On a été construite sur l'exploitation d'un savoir-faire déjà présent dans nos équipes.

Nous vous dévoilons ci-après les grandes étapes de cette belle aventure.

Automne 95

Démarrage par 3 chefs d'entreprise de la région nantaise de l'activité historique du groupe inov-On : la réparation de flexibles hydrauliques sur site. Joël est aux commandes du 1er véhicule d'intervention de la société.

Les 1^{ères} réflexions se posent sur ce que nous pouvons faire de ce business. Quel modèle suivre ? Quelles ambitions ? Les 3 actionnaires donnent le GO ! Nous sommes partis pour une grande aventure. Les actionnaires dotent l'entreprise de capitaux pour engager le développement.



Janvier 96

Constitution d'une équipe de 6 personnes et nous nous installons sur notre 1^{er} site : un bungalow dans la cour d'un de nos actionnaires à Carquefou. Nous disposons alors de 4 vans (Nantes, Saint Nazaire, Rennes et Angers). Jour après jour, nous peaufinons nos outils d'intervention, notre organisation, notre démarche commerciale ... pour préparer la croissance. C'est la phase pionnière !

Janvier 97

Deux véhicules viennent se rajouter : département du 84 et 85. Nous testons et apprenons la gestion ainsi que le management des équipes à distance. Après réflexion, nous décidons de développer le réseau en « intégré ». Pour ce faire, il va nous falloir du cash.

Été 97

Le CIO et le Crédit Mutuel nous rejoignent via leurs filiales de capital investissement. Le capital de l'entreprise est augmenté chaque année pour financer la croissance.

Le bungalow commence vraiment à être trop petit... Nous déménageons de Carquefou vers Saint Herblain pour rejoindre un bâtiment industriel qui nous paraît immense !

L'équipe s'étoffe, nous travaillons beaucoup, toujours avec beaucoup de plaisir, nous sommes tous sûrs que nous sommes en train d'accomplir de grandes choses !!!



Hivers 97/98

C'est parti, nous sommes en phase de croissance : nous doublerons la taille de l'entreprise chaque année durant 4 ans.

Le tout se fait dans la bonne humeur. Les hommes passent plusieurs semaines au siège en formation avant de rejoindre leur base d'activité



La formation a lieu dans le bureau de direction, qui sert aussi de cantine, puis chacun prend sa part de vaisselle.

Le réseau se densifie et nous découvrons petit à petit la France et ses recoins lors de nos recrutements ou de la visite de nos équipes. A chaque déplacement (la Roche sur Yon, Brest, Bordeaux, Strasbourg, Marseille, Paris ...), les clients nous accueillent avec une phrase : « Tu sais ici, ce n'est pas comme ailleurs ! ». Pour nous, cela faisait déjà un bon point commun !

1999

Toujours peu de résultats économiques de l'entreprise. Nous avons la chance que les actionnaires acceptent ce sacrifice pour nous permettre de devenir un réseau national. Rapidement nous prenons le leadership du métier et nous nous imposons comme le seul réseau national. L'utilisation de l'informatique embarquée nous semble indispensable pour gérer la flotte qui atteint 70 véhicules. Nous démarrons nos premiers tests en implantant des écrans cathodiques tactilisés dans les sièges de nos véhicules.

2000

Les hasards de la vie nous amènent à croiser un ancien camarade. Quelques mois plus tard, le 1er camion CHRONO Flex overseas est lancé en Martinique.

Cette année est aussi un tournant qui nous amènera à proposer aux actionnaires la création d'une nouvelle société dans un business alors prometteur, celui des places de marché.

Après un tour de table, nous levons plusieurs millions de francs pour démarrer cette nouvelle aventure.

Nous choisissons Guy Roux comme emblème pour lancer notre service permettant aux PME de faire des économies. Que de souvenirs collectés avec cet homme durant les quelques heures passées ensemble !

Nous retiendrons de cette histoire qu'il ne faut jamais investir beaucoup d'argent à la création d'une société qui développe un nouveau business modèle. C'est le meilleur moyen d'arriver vite à trouver le bon angle d'attaque ; en revanche, le cash est nécessaire lorsqu'il faut engager la phase de croissance.



2001

L'année n'est pas simple et la croissance ralentit dans un marché qui se tasse.

Par ailleurs, nous n'avons toujours pas réussi à faire fonctionner notre modèle dans les achats. Nous nous entêtons toutefois en faisant évoluer chaque mois notre approche afin de trouver la faille.

Un second tour de table est nécessaire pour nous accompagner dans cette phase de réorganisation. En parallèle, les banques investissent toutes des dizaines de millions dans le créneau.

Elles aussi, y croient !

2002

L'activité repart. La croissance spatiale est faite, plus besoin d'augmenter le capital chaque année. Nous renforçons désormais nos positions territoriales en densifiant notre maillage. Notre croissance est alors de 25 % par an. Notre siège est devenu trop petit, nous déménageons alors à quelques centaines de mètres pour investir un grand bâtiment que nous sommes très fiers de présenter lors d'une belle inauguration ... ces soirées dont nous sommes friands !

Des démêlés juridiques avec un de nos confrères nous contraignent à changer de nom cette même année et nous en profiterons pour réaliser notre 1er calendrier « maison » CHRONO Flex pour affirmer notre nouvelle identité. Il sera le 1^{er} d'une longue série.

Dans les achats, c'est toujours aussi difficile. Les banques ferment leurs places de marché les unes après les autres. Coûte que coûte nous tenons bon, pas question de lâcher le morceau.



Nos constats nous amènent à découper notre approche en 2 activités: Marge'Up devient spécialiste de l'optimisation des coûts pour les entreprises et Maicité propose un service pour les comités d'entreprise permettant aux salariés de réaliser des achats avec remises.

Nous avons trouvé les modèles ; désormais le temps presse, nous n'avons plus de cash. Nous avons dû même vendre nos fax pour passer le cap car nous étions à 15 jours de passer dans le rouge.

2003

Nous décidons de rassembler nos équipes sur le même site afin d'optimiser notre fonctionnement et mutualiser nos compétences. CHRONO Flex représente 170 salariés à cette époque.

Nous avons ouvert la Guadeloupe dans la foulée du 2^e camion en Martinique.

2004

Nous équipons la flotte chrono Flex de balise GPS nous permettant d'optimiser nos délais d'intervention. Aucun logiciel n'existe sur le marché pour répondre à nos besoins aussi nous constituons notre propre équipe de



veloppement.

L'activité de Marge'Up et Malicité se développent désormais régulièrement et nous pouvons affirmer notre identité par notre savoir-faire.



2005

Nous lançons CHRONO Flex en Espagne et en Suisse pour répondre aux besoins de nos clients. Notre horizon change de perspective et il faut de nouveau repenser notre organisation. Là encore, nous sommes accueillis avec une phrase qui nous tient à cœur « ici, ce n'est pas comme ailleurs ! »

Toujours orienté innovation, nous lançons sur la région parisienne 3 MIR (Moto d'Intervention Rapide) pour être encore plus réactifs sur l'arrivée sur chantier.

Nous innovons aussi sur la partie commerciale en lançant les 1ers contrats de maintenance au forfait. Nous sommes alors en mesure de prendre en charge des parcs machines pour un coût fixe par mois et par machine, c'est probablement dans notre métier, une 1^{ère} mondiale.

2006

Cette année est l'occasion de célébrer les 10 ans de CHRONO Flex où nous réunissons toute notre équipe de « corsaires » sur un fort non loin de Saint Malo.

Notre flotte d'intervention atteint cette même année les 200 véhicules et nous nous installons en Italie.



2007

Nous franchissons la barre des 100 000 interventions en Europe. L'équipe dirigeante rachète la position des financiers au capital.

Malgré les usages de la profession, nous imposons la réalisation d'un diagnostic de sécurité au début de chaque intervention afin de garantir au mieux la sécurité de nos clients et de nos équipes.

Nous faisons nos premiers pas en Suède et à la Réunion.

C'est aussi l'année d'une rencontre qui aboutira à la création de Cueilleuse d'Histoires, une société d'édition qui aura pour vocation de favoriser la transmission de souvenirs de vie dans les familles et les entreprises.



2008

Pour faciliter la gestion des entreprises, nous décidons la création du groupe inov-On qui réunira une équipe de managers dévoués aux entités du groupe.

Nous créons dans la foulée trois enseignes supplémentaires :

CHRONO Watt dont l'objectif est de proposer à terme un réseau national spécialisé dans le montage de post équipement électrique sur véhicule.

CHRONO Link dont la mission est de proposer des services d'informatique embarquée pour les flottes itinérantes.

Fruizz, une agence de communication sérieusement décalée.

Fin 2008 c'est aussi le moment où la crise commence à nous toucher.

2009

Le chiffre d'affaires de CHRONO Flex s'écroule de 34% après 8 mois passés à dépenser une énergie incroyable pour tenter de redynamiser nos ventes sans succès. Nous sommes contraints d'ajuster notre structure et nous avons détesté beaucoup de décisions que nous avons dû prendre pour faire face à cette situation exceptionnelle.

Le goût de l'innovation reste ancré dans nos gènes et malgré un contexte économique difficile, nous lançons Mon Boss Est Sympa, un service de type Malicité destiné aux entreprises de moins de 50 salariés et 3AO, service de Marge'Up, dont la vocation est d'accompagner les collectivités locales dans la gestion technique et juridique de leurs achats.

2010

Une année de stabilisation et de reconstruction chez CHRONO Flex. Nous nous préparons à la re-croissance que nous allons engager d'ici quelques mois.

Malicité fête son 1 500^e client et affirme ses ambitions sur ce marché des comités d'entreprise.

L'année sera l'année de la 10^e bougie pour les équipes de Marge'Up et de Malicité... que de chemin parcouru avec eux !

Malgré un contexte économique chahuté depuis leur création CHRONO Watt, CHRONO Link et Fruizz se développent et se structurent avec de belles ambitions.

Inov-On se réorganise en 3 pôles d'activité : Intervention sur site (CHRONO Flex / CHRONO Watt / CHRONO Link), Achat (Marge'Up / Malicité / 3ao / Mon Boss Est Sympa), Communication (Cueilleuse d'Histoires / Fruizz).

Notre petite « armada » est constituée désormais d'équipes très différentes naviguant sur des bateaux très distincts et tous tournés vers le même horizon... vivre ensemble et pour nos clients une belle aventure dans le respect de nos valeurs.

Alexandre Gérard a libéré l'entreprise Chronoflex et ses 300 salariés

7 juillet 2014 Par [Raphael BALAY - M Evolution](#)



Alexandre Gérard, PDG de Chronoflex nous raconte son expérience de l'entreprise libérée. En 2009, après avoir été frappé par la crise de plein fouet et contraint à de nombreux licenciements économiques, il décide en 2010 de reprendre les choses en mains et d'adopter un management libérateur.

Un management mettant ses collaborateurs dans une posture de liberté et de responsabilité, ils sont ainsi heureux se dépasser au quotidien.

Il rencontre alors Isaac Getz et J.F. Zobrist, respectivement théoricien et praticien de l'entreprise libérée. Même si cet échange l'a déstabilisé, Alexandre Gérard y a trouvé les moyens et l'énergie pour instaurer un modèle similaire chez Chronoflex.

Dans un premier temps, **Chronoflex a arrêté de manager en fonction des 3 % qui ne respectent pas les règles.** Il part du constat que la plupart des règles est établie dans l'organisation par rapport aux 3 % des salariés qui auraient tendance à enfreindre les règles (vol, dégradation,...), contraignant ainsi les 97 % autres. Il décide alors de donner la parole à ses 300 salariés, de co-opter l'action collective, de laisser faire et surtout de faire confiance à l'autre. *Parce que l'homme est bon.*

Avant j'utilisais 1 seul cerveau pour prendre des décisions, le mien. Maintenant j'en utilise 300 et ça va mieux.

Après un bref chaos dans son organisation, de nouvelles règles ont été définies et **les effectifs dits « perturbateurs » sont partis d'eux mêmes.**

- Les équipes se sont regroupées pour construire **une vision commune et des valeurs partagées** : assurer la performance par le bonheur, cultiver l'amour des clients, constituer des équipes respectueuses et responsables et enfin conjuguer esprit d'ouverture & ouverture d'esprit. [Vision et valeurs Chronoflex](#)
- Les managers ont pratiqué la stratégie des petits cailloux. Ils ont demandé aux collaborateurs de rapporter tous problèmes liés à l'exercice de leur fonction. Alexandre Gérard nous en parle comme **une grande bouffée d'oxygène** qui a redonné confiance et motivation à ses équipes.

Un petit caillou dans une botte, ça n'est pas très grave. Mais marcher avec pendant 2h, 5 ans, 10 ans ça fait très mal !

- Enfin, cerise sur le gâteau, ils ont supprimé tous les signes de pouvoir au sein de l'organisation pour un meilleur sentiment *d'équilibre, d'équité et d'égalité.* (Cf la vidéo) Plus de bureau fixe, plus de place de parking. Comme tous ses salariés, Alexandre Gérard se gare sur le parking là où il y a de la place. **Intéressant !**

Tout ça paraît plutôt facile, mais le dirigeant précise que le plus dur n'a pas été le travail avec ses équipes, mais celui sur lui-même. Il confesse qu'il faut prendre son courage à deux mains et s'y tenir, car le plus difficile est de préserver la liberté dans l'entreprise et ne pas céder à la tentation d'asseoir d'anciennes « stratégies de pouvoir » (strate hiérarchique).

La véritable difficulté dans une entreprise libérée est d'être leader, de descendre de la pyramide et de dire « *Je suis à votre service* ».

Management. ChronoFlex ou l'histoire d'une révolution responsable

Basée à Saint-Herblain (44), la société, spécialisée dans le dépannage technique des entreprises, s'est relevée de la crise grâce à ses salariés, motivés par un management original.



« **Nous avons créé un métier et une façon de l'exercer** », annonce fièrement Alexandre Gérard, 43 ans, originaire de Mayenne. Dans le bâtiment, les travaux publics, l'industrie ou les traitements des déchets, des nombreuses sociétés utilisent des engins hydrauliques. Ces outils peuvent être confrontés à une rupture de flexibles hydrauliques, souvent due à l'usure ou à un choc. Cela peut paralyser tout un chantier.

En 1995, trois chefs d'entreprise à la recherche d'une solution pour leurs besoins professionnels fondent Chronoflex. L'idée : dépanner sur place au plus vite les engins en panne. L'objectif actuel est la remise en circuit seulement deux heures après le coup de téléphone donné par le client : « **Une heure pour se déplacer, une heure pour réparer.** »

Pour cela, tout est prévu. Une plateforme téléphonique et plus de 200 camions dans tout le pays. Le groupe, qui compte près de 300 salariés, affiche un chiffre d'affaires supérieur à 22 millions d'euros.

Mais tout n'a pas été rose depuis la création. Entre 1995 et 2007, l'entreprise grandit, connaît des années de croissance à trois chiffres. « **En 2007, on commençait tout juste à gagner de l'argent** », se souvient Alexandre Gérard. Mais en 2009, la crise financière s'abat sur l'entreprise. « **Le chiffre d'affaires a brutalement baissé de 34 %. J'ai dû me séparer de dix-neuf personnes. Cela a été une déchirure incroyable. L'ambiance était abominable.** »

Alexandre Gérard se sent responsable de la situation : « **Je me suis demandé ce qu'il fallait faire pour cette situation ne se reproduise jamais. Ma faute a été de croire qu'une entreprise se gère seule : je suis le directeur, je commande. C'était une grossière erreur. Il y aura toujours plus d'intelligence dans 300 cerveaux que dans un seul.** »

Des capitaines d'équipes

Passionné par le management, Alexandre Gérard lit tout ce qu'il peut sur le sujet et décide d'une révolution dans son entreprise en supprimant tous les signes de pouvoirs. Il n'a, par exemple, plus de bureau. L'ancienne pièce est devenue une salle de réunion. Dorénavant, il s'installe là où il peut, à côté de ses salariés. Il rédige, en concertation avec ses salariés, une charte : performance par le bonheur, cultiver l'amour du client, une équipe respectueuse et responsable et encourager l'ouverture d'esprit et l'esprit d'ouverture. Il divise géographiquement ses salariés en 23 équipes. Un capitaine est coopté dans chacune d'entre elles. Les capitaines se réunissent toutes les sept semaines.

« **En janvier 2012, nous avons lancé notre révolution.** » Sûr de lui et sûr de ses équipes, il se lance dans un tour du monde en famille : « **L'année où je suis parti, l'entreprise a multiplié par quatre son résultat.** » Depuis, l'entreprise tourne à plein régime. Elle a recruté près de 70 personnes les six derniers mois et continue d'embaucher. Comme quoi, bonheur et amour peuvent rimer avec réussite économique.

Raphaël LAURENT.

-
-
-
-
-

- [Implanter son entreprise](#)
- [Immobilier d'entreprise](#)
- [Réseaux professionnels](#)
- [Actualités](#)

Services aux entreprises

Chrono Flex : un modèle d'entreprise libérée

Publié le 05/11/2013 - Alexandre KARP [Proposer un sujet](#) [Partager cette page](#) 7



Quand l'entreprise de 300 personnes a été frappée par la crise du BTP, son dirigeant a une révélation : un autre modèle d'organisation doit impérativement être mis en place ! Pari osé mais réussi : en quelques années, Alexandre Gérard a libéré son entreprise...et retrouvé le chemin de la croissance !

C'est en 1995 que l'aventure de Chrono Flex a débuté, avec aux commandes Alexandre Gérard. L'entreprise propose alors un nouveau service : le dépannage de flexibles hydrauliques sur site. Ce service novateur, qui permet à ses clients d'éviter les ruptures de chantier, remporte rapidement un vif succès, à tel point qu'en 2007 l'entreprise représente 50% de part de marché en France et compte près de 300 salariés.

La crise vécue comme un électrochoc

« Nous sommes alors un peu comme un porte avion : grosse puissance de feu ! Mais le porte avion ça ne se manœuvre pas bien dans la tempête » indique Alexandre Gérard. En effet, la crise du BTP frappe lourdement Chrono Flex qui connaît une chute de son chiffre d'affaires et se voit dans l'obligation de licencier. Le dirigeant souhaite alors trouver une parade pour ne plus jamais se retrouver dans cette

situation.

L'entreprise libérée, la solution adoptée par Chronoflex

Cette nouvelle quête le conduit à s'intéresser à de nouvelles formes d'organisation et de management et l'oriente alors vers un modèle plus souple et plus participatif : l'entreprise libérée. Une transformation complète de l'entreprise commence alors pour supprimer les niveaux hiérarchiques et impliquer tous les collaborateurs dans les prises de décisions. Finies les 4 grandes régions administratives, place aux 13 zones (les « speed boats ») gérées par un « capitaine » élu pour 3 ans par l'équipe. Par la suite, c'est l'ensemble des décisions stratégiques qui sont prises en charge par les équipes, notamment le système de rémunération qui a été entièrement redéfini en 2012 pour se baser sur la performance collective.

Une vision partagée...et la croissance retrouvée

Ce modèle plus égalitaire, propice au développement personnel des salariés, a été progressivement accepté et adopté par tous. « *La Direction n'a pas essayé de changer les collaborateurs mais elle les a accompagnés dans le changement* » précise Alexandre Gérard. La recette utilisée semble avoir été la bonne puisque Chrono Flex a depuis renoué avec la croissance et l'optimisme est à présent de rigueur au sein de l'entreprise : « *Nous n'en sommes qu'au début du chemin, les belles histoires seront encore nombreuses !* ».

Structure

CHRONO FLEX

13 RUE OLYMPE DE GOUGES
44800 ST HERBLAIN
France 🇫🇷
02 28 03 00 30

Contact

Alexandre GERARD



e-mail

02 28 03 00 48

Vannes. L'entreprise Inov On offre à son personnel une croisière sur Le Golfe

Sortie pique-nique sur une vedette restaurant en plein janvier ! C'est la formule retenue samedi par une entreprise nantaise pour son personnel. Une excursion reposante pour rassembler les salariés dispersés dans la France entière et même au-delà.



Ça vous dirait une petite croisière sur le Golfe en janvier ? C'est la proposition qui a été faite par l'entreprise Inov On (260 salariés) à son personnel dans le cadre de sa journée de cohésion baptisée « grand-messe ».

Samedi midi, ils se sont retrouvés à plus de deux cents, avec sac pique-nique fourni par la Navix, sur Le Morbihan, vedette-restaurant de cette compagnie de navigation.

Une balade de deux heures et demi à partir de Vannes qui les a conduits en début d'après-midi jusqu'à Port-Navalo. Par chance, le ciel s'était dégagé dans la matinée. « C'était pas gagné d'avance ! », fait justement remarquer Henri Samson, le capitaine du navire.

Une flash mob en apéritif

Mais à Inov On, on a le goût du risque. « On aime bien ne pas faire comme les autres », glisse avec un sourire, Amélie Le Sausse, assistante de direction « Plus sérieusement, on arrive plus facilement à organiser ce temps de retrouvailles en cette période d'année où l'activité est moins forte. Notre siège est à Nantes mais notre personnel est en France, y compris outre mer et en Suisse. Pour un tel événement, on choisit un lieu dans un rayon d'une heure, une heure trente de Nantes. On a fait les Sables d'Olonne (Vendée), La Pommeraye (Maine-et-Loire). Cette fois on a choisi le golfe du Morbihan que la plupart des salariés ne connaissent pas. Très reposante, cette croisière par temps calme. On en a profité pour réélire nos capitaines de région (leader de nos équipes). »

Hébergés pour le week-end, en centre de vacances à Sulniac, les 200 salariés avaient, dans la matinée, participé à une flash mob sur l'esplanade du port. « Les images vont nous servir pour adresser nos vœux à nos clients et partenaires », explique Alexandre Gérard, le PDG du groupe qui participe à la rencontre, à la manière d'un simple salarié. « Hier soir, j'ai fait les frites ! »

L'air marin et un flash mob, ça ouvre l'appétit. Samedi les personnels d'Inov On apprécient le buffet froid de la Navix. « La croisière, repas compris, revient à 23 €/personne, repas froid compris », précise Amélie Le Sausse. On a obtenu cette prestation en sollicitant en direct la compagnie pour laquelle janvier est une période creuse. »

En attendant, les personnels d'Inov On, gorgés d'air vivifiant, dépaysés pour beaucoup, ont profité, à plein, de ce temps de récréation offert sur leur temps de travail (journée de solidarité). Un temps qui s'inscrit plutôt bien dans la démarche du PDG, visant à libérer l'entreprise du mode de management habituel...

(1) Le groupe Inov-on, situé à Saint-Herblain (44), compte 8 entreprises dont Chrono Flex (dépannage sur site de flexibles hydrauliques) qui a commencé avec un seul salarié en 1995, Chrono Link (outil informatique de géolocalisation des flottes itinérantes et d'optimisation des plannings), Chrono Watt (dépannage sur site dans le domaine électrique pour les flottes de sociétés et les syndics d'immeuble)...

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Confiance, partage du pouvoir, performance

Diriger autrement l'entreprise

- Partie II -

- **Analyses et points de vue** pp. 14-67
- Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications
Dominique Bessire et Hervé Masure, *Site web Cairn Info* (<http://www.cairn.info>), 2009
 - Du management participatif au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management
Stéphane Jacquet, *Site web CREG* (www.creg.ac-versailles.fr), 2012
 - La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme
Jean-François Zobrist, *Site Ecole de Paris* (www.eciole.org), novembre 2012
 - J-F Zobrist : « Innover est interdit à ceux qui pourtant créent la valeur au quotidien »
Site Collaboratif-info (www.collaboratif-info.fr), mars 2013
 - Isaac Getz : « L'organisation où les salariés sont libres vaincra toujours les concurrents traditionnels »
Site Collaboratif-info (www.collaboratif-info.fr), mars 2013



CAIRN INFO

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

30-50

Distribution électronique Cairn pour les éditions Management Prospective Editions. © Management Prospective Editions. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications

Dominique Bessire

Professeur des Universités

Université d'Orléans, LOG

dominique.bessire.at.univ-orleans.fr

Hervé Mesure

Directeur des établissements Sainte Bernadette de la Fondation Auteuil

herve.mesure.at.fondation-auteuil.org

« L'entreprise est une communauté et, à côté de la famille, une des cellules de base de notre société, un de ses indispensables corps intermédiaires. Comme telle, elle est un espace de liberté, de créativité, d'accomplissement de soi, de fraternité. » Ancien Professeur de droit à l'Université de Toulouse I

Ph. Le Tourneau (1993, p. 101)

Cet article s'inscrit dans un programme de recherche, engagé depuis plusieurs années, qui a pour objectif de proposer une conceptualisation renouvelée de l'entreprise et du management, ancrée dans une perspective résolument humaniste. Les « entreprises », quelles que soient leurs caractéristiques (de taille, de secteur d'activité, de forme juridique, de finalité...), sont aujourd'hui un des lieux majeurs où se fabriquent nos sociétés et se joue la vie de chacun d'entre nous, comme consommateur, travailleur, patient, riverain... Notre programme de recherche est « politique », au sens le plus général du terme (Mouffe, 1994), car il postule, d'une part que les entreprises sont à la fois issues et parties prenantes de la société, de la polis, qu'elles sont une « affaire de société » (Sainsaulieu, 1990), d'autre part que le conflit, le *polemos*, est consubstantiel à leur fonctionnement, leur performance et leur développement. Dès lors, la direction et la gestion d'une entreprise sont, *in fine*, politiques.

Dans un premier temps, nous expliquerons les raisons qui nous ont conduits à mobiliser le concept de communauté pour penser l'entreprise autrement et nous produirons quelques arguments à l'appui de cette thèse. Dans un second temps, nous nous risquerons à proposer une définition de l'entreprise comme communauté et mettrons en évidence les implications éthiques et épistémologiques de cette proposition. Nous mettrons enfin en lumière la dimension irréductiblement politique de l'entreprise-communauté et nous en tirerons des conséquences sur la façon de traiter la gouvernance d'entreprise.

1 - Penser l'entreprise comme communauté : pourquoi ?

La crise, empirique et théorique, qui affecte l'objet « entreprise » appelle à un renouveau théorique, susceptible de la refonder dans la pratique sur d'autres bases. Le concept de communauté nous semble à même d'offrir un point de départ pour cette démarche de reconstruction. Nous tenterons d'argumenter cette proposition en nous appuyant sur l'étymologie, le droit, la philosophie politique et la sociologie. Nous concluons cette section en présentant brièvement l'usage que les sciences de gestion font du concept de communauté.

1.1 - L'entreprise en question

L'entreprise a aujourd'hui perdu sa légitimité aux yeux de la Cité. Les théories qui cherchent à appréhender cet objet singulier se sont multipliées et ont enrichi notre compréhension, sans toutefois être à même d'offrir un cadre intégrateur d'analyse.

1.1.1 - L'entreprise, un objet à la légitimité érodée

Il n'est que d'ouvrir le journal tous les jours pour se rendre compte de l'ampleur de la crise qui affecte l'entreprise et sape sa légitimité. Ici, ce sont des salariés qui se suicident sur leur lieu de travail parce qu'ils subissent une pression intenable, des travailleurs qui perdent la santé, parce que la recherche du profit et son cortège d'économies (dispositifs de sécurité insuffisants, recrutement d'intérimaires, sous-traitance...) l'ont emporté sur toute autre considération. Là, ce sont des employés qui, face à une annonce brutale de délocalisation, séquestrent un dirigeant ou menacent de déverser des produits toxiques. Ailleurs, ce sont les rémunérations extravagantes de certains et la misère des salaires du plus grand nombre qui provoquent la colère. Ailleurs encore ce sont des actionnaires cupides qui démantèlent une entreprise pour « extraire » une plus-value à court terme, amputant de manière irréversible son potentiel de croissance futur. En un mot, l'entreprise est discréditée.

1.1.2 - L'entreprise, un objet théorique en débat

Sur le plan théorique, l'entreprise est plus que jamais objet théorique en débat, que ce soit dans le champ du droit, de l'économie ou de la sociologie. 5

L'entreprise est un « trou noir » du droit. Paillusseau, juriste réputé pour ses travaux sur l'entreprise, relève un paradoxe (2003, p. 322) : depuis la seconde moitié du XX^e siècle, si le législateur ne cesse de faire constamment référence à l'entreprise dans tous les champs du droit, il ne l'a jamais définie. Dans la même veine, Robe (1999, p. 11) souligne que l'entreprise n'a pas « d'existence juridique propre ». En économie, la conception de la firme néoclassique a été renouvelée par ce qu'il est convenu d'appeler les nouvelles théories économiques de la firme : théorie de l'agence, des coûts de transaction, des droits de propriété, théories évolutionnistes... 6

La sociologie contemporaine, de son côté, s'est attachée à dépasser le modèle classique de l'entreprise comme organisation et s'est scindée en plusieurs courants : sociologie de la traduction, sociologie de l'innovation organisationnelle, théorie de la régulation... dont chacun offre sa vision spécifique de l'entreprise. Ces renouvellements et enrichissements théoriques posent la question des formes contemporaines de l'action collective (marchande et non-marchande) organisée (Friedberg, 1993). Ils montrent que les entreprises ne fonctionnent pas sur la seule base d'une rationalité technico-économique, mais que d'autres rationalités (politique, identitaire, conventionnelle, communautaire...) peuvent être à l'œuvre. 7

Si les travaux menés dans les différents champs disciplinaires offrent incontestablement de nouvelles pistes de réflexion, force est cependant de reconnaître qu'ils ne proposent que des vues fragmentées de l'entreprise. En mobilisant le concept de communauté, il nous paraît possible de proposer une nouvelle vision, plus englobante. Avant de s'interroger sur la pertinence de l'utilisation du concept de communauté, il convient toutefois d'explorer ce concept dans ses différentes dimensions, notamment étymologique, politique et sociologique. 8

1.2 - Communauté : un concept transdisciplinaire

Le concept de communauté a incontestablement des dimensions sociologique et politique. Mais avant de les évoquer, il nous semble opportun de faire un détour par quelques définitions. 9

1.2.1 - Communauté : quelques définitions

Dans son *Dictionnaire des racines des langues européennes*, Grandsaignes d'Hauterive (1994) nous indique que le mot communauté est formé à partir de deux racines indo-européennes : *kom* qui a donné en latin *cum*, décliné en français sous forme de *com-*, *con-* et *co-*, qui signifie être ensemble, et *mei* qui suggère une idée d'échange, de fonction à accomplir, de charge à assumer et qui a donné en latin *munis* : qui accomplit sa charge, *immunis* : exempt de charge, *communis* : qui 10

partage les charges et finalement *communio* : communauté.

Le dictionnaire *Le Robert* (1980) repère deux sens principaux au mot communauté : 1) « état, caractère de ce qui est commun » (exemples : communauté d'intérêts, d'idées, de devoirs, d'espérance) ; 2) « groupe social caractérisé par le fait de vivre ensemble, de posséder des biens communs, d'avoir des intérêts, un but commun » (exemples : communauté de travail, communauté conjugale), et mentionne pour finir les communautés religieuses.

En philosophie politique, la communauté est définie comme « un ensemble de sujets qui sont liés par un ou plusieurs facteurs de différente nature (ethnique, territoriale, linguistique, religieuse, économique, politique, etc.) qui les amènent à avoir plus de relations entre eux » (Vattimo, 2002) qu'avec les autres membres de la Cité ou de la société. Les membres d'une communauté partagent une histoire, des valeurs, des modes de vie ou des intérêts communs.

Sur *Google*, le mot est prioritairement associé (en termes de fréquence) à des communautés politiques (communauté de communes, communauté d'agglomération, communauté urbaine, communauté de pays...) et, dans une moindre mesure, à des communautés religieuses (communauté de l'Emmanuel, communauté de Taizé...), à des communautés Internet (communautés d'@ lecteurs par exemple) ou bien à des communautés culturelles (communauté juive, communauté française de Belgique ...).

1.2.2 - Communauté : une dimension politique intrinsèque

En sciences politiques, la communauté apparaît avec Aristote. La communauté (famille, clan...) est le cadre de vie naturel dans lequel chacun peut s'accomplir. La Cité, espace où se déploient les citoyens, est censée être une méta-communauté puisqu'elle englobe toutes les communautés.

C'est le XVIII^e siècle qui introduira la distinction devenue canonique entre communauté et société. Les théories du contrat social fondent une société qui est une association d'individus définie hors de toute référence communautaire. L'individu n'est plus un père, un Parisien, un protestant ou un juge, mais un citoyen (le pendant politique de l'*homo oeconomicus*). La politique se pense alors à l'aide du triptyque individus - société - Etat. C'est dans ce contexte intellectuel qu'il faut replacer l'œuvre de Tönnies dont s'inspirent aussi bien philosophes que sociologues. Pour Tönnies (1977), une communauté est un ensemble de personnes qui vivent au sein de mêmes unités sociales (famille, village, petites cités), qui partagent un même mode de vie, se répartissent sur un territoire restreint, qui adhèrent aux mêmes valeurs et qui se coordonnent à partir de règles traditionnelles. Les relations entre individus sont personnelles et personnalisées ; par contraste, les relations qui caractérisent la société sont impersonnelles et superficielles, fondées sur l'intérêt individuel, l'opportunisme, le profit et le calcul égoïste. C'est donc la nature des liens interpersonnels, la manière dont ils sont régulés, qui est fondamentale pour

départager ce qui fait « communauté » de ce qui fait « société ». Parker (2001) évoque l'intensité morale qui caractérise la communauté par contraste avec la société.

Les discussions sur la nature et surtout la place à accorder à la communauté dans le fonctionnement de la démocratie sont aujourd'hui animées par les penseurs communautariens ^[1] qui voient dans le citoyen une conception par trop abstraite ou « universelle » de l'homme, ignorante de ses enracinements communautaires. Pour ces théoriciens, chaque personne est singulière et ses communautés d'appartenance contribuent à sa singularité. Les théoriciens communautariens estiment que la libre appropriation par chacun de ses multiples spécificités communautaires est indispensable à la réalisation de projets de vie authentiques et que la démocratie doit faire une place à certaines spécificités culturelles, dès lors qu'elles sont compatibles avec les principes politiques et constitutionnels des sociétés démocratiques.

La notion de communauté renvoie aussi aux mouvements de l'action communautaire, apparus dans les années cinquante. C'est une démarche d'intervention sociale qui vise à mobiliser et à faire participer des citoyens afin de promouvoir l'autonomie d'une communauté empirique donnée. Elle prend forme notamment dans la *community organization* que Bosquet (2006) définit comme un « processus grâce auquel une communauté identifie ses besoins ou ses objectifs, leur donne un ordre de priorité, accroît sa confiance en elle et sa volonté à satisfaire ses besoins et objectifs, trouve des ressources internes et/ou externes nécessaires à leur accomplissement ou à leur satisfaction, agit en fonction de ces besoins ou objectifs, manifeste des attitudes et des pratiques de coopération et de collaboration dans la communauté ».

1.3 - Entreprise et communauté : une association légitime ?

L'exploration du mot communauté dans différents champs, étymologique, politique et sociologique, fait apparaître des parentés avec les caractères traditionnellement attachés à l'entreprise. L'histoire du mot entreprise tout comme le droit des sociétés semblent eux aussi autoriser une réflexion sur l'entreprise en termes de communauté.

1.3.1 - Entreprise et communauté : proximité des concepts

De l'exploration du mot communauté, nous retenons trois éléments qui manifestent une proximité entre entreprise et communauté. Tout d'abord, la communauté apparaît comme une des formes possibles de groupements humains, plus large que la famille, plus petite que la nation ou la société, différente du clan ou de la bande. Ce groupement est fondamentalement « intermédiaire » puisqu'il englobe des groupements plus petits et s'insère dans d'autres plus larges. L'entreprise fait à l'évidence partie de ces groupements intermédiaires structurés. En second lieu, le mot communauté connote le fait d'être ensemble, ou pour reprendre l'expression de Zarifian (1996), il renvoie à une « mise en commun » d'individus. Une communauté est faite des interactions entre ses membres. Ces interactions génèrent un « nous »

qui est plus que la somme des individus. Utiliser le mot communauté, c'est chercher ce qui est « commun » entre les membres de la communauté, quelle que soit sa nature, en sachant que l'intérêt économique *stricto sensu* n'est pas généralement considéré comme l'élément commun le plus significatif. Une communauté est plus que l'agrégation d'intérêts communs ; elle a des dimensions identitaires qui se manifestent notamment dans le but, la mission, qui l'anime de manière explicite ou implicite. L'entreprise, là aussi, apparaît comme un lieu d'interactions qui donne naissance à une nouvelle identité, mais aussi comme un projet au service d'une mission. Le sociologue Norbert Alter (1996, p. 93) de son côté souligne que « la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants ne devient effective qu'à partir du moment où elle parvient à intégrer à sa cause un collectif humain, défini par son intérêt, son identité ou par ses normes de comportement » ce qui renvoie à la question de ce qui est « commun » dans le contexte de l'entreprise et nécessaire à sa bonne marche. En troisième lieu, la littérature, sociologique, théologique ou philosophique, souligne l'immense diversité des formes de communauté, en insistant sur leur absolue singularité. Même si nous nous épuisons à construire des typologies d'entreprise permettant de les classer en groupes homogènes, il nous faut reconnaître là aussi que chaque entreprise tout comme chaque communauté est éminemment singulière.

1.3.2 - Les enseignements de l'histoire du mot entreprise

Le mot « entreprise », selon *Le Littré* (édition de poche, 1990), apparaît au début du XVII^e siècle. Il signifie alors « un dessein formé que l'on met à exécution ». Les usages du mot (entreprise militaire, travaux d'entreprise, entreprise de sédition) montrent qu'il s'agit alors surtout de desseins collectifs : une « entreprise » est un ensemble restreint d'individus rassemblés par un but commun. Les connotations sont essentiellement politiques et militaires. Le mot inclut aussi une notion de risque (on peut y perdre la vie). Au XVIII^e siècle, la signification évolue de deux façons. D'abord, les desseins prennent de plus en plus un caractère économique. Ensuite, à cette époque, le mot est de plus en plus fréquemment associé au terme « société » mais au sens d'alors, c'est-à-dire un groupe limité de personnes qui partagent une même façon de vivre, des références communes, une civilité, plus que des intérêts au sens où nous l'entendons aujourd'hui. A l'époque l'archétype de la société n'est pas en effet la société au sens juridique ou sociologique, mais le « salon ». L'entreprise d'alors - qui s'appelle parfois « compagnie » - rassemble des personnes « civiles », soucieuses au moins autant de « civilité » que de richesse. Entre personnes du « même monde », l'enrichissement est une dérivée, non une fin première. Il importe d'abord d'être de « bon commerce » avant que d'être commerçant. Cette entreprise se joue donc autant sur une logique de « sociabilité » que sur une logique d'intérêts économiques ^[2], autant d'éléments qui renvoient aux traits habituellement associées à la communauté.

1.3.3 - La vision du droit

Le droit peut aussi appuyer la thèse de l'entreprise comme communauté de personnes engagées dans un projet. Dans le cadre du droit français des sociétés, les associés font « société » parce qu'ils sont réunis autour d'un but commun qui les dépasse individuellement et qui fonde la notion d'intérêt social opposable à toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires. Or l'existence d'un but commun rassembleur est un des traits qui peut caractériser la communauté. Au-delà de ce but commun, une communauté peut aussi être définie par ce qu'ont en commun (mode de vie, patrimoine, culture, valeurs, territoire, etc.) un ensemble, limité, d'hommes et de femmes. Le droit des sociétés, du moins dans la forme archétypale de la SA, parle d'ailleurs explicitement d'*affectio societatis*, c'est-à-dire d'un sentiment moral qui est censé vivifier la société. Le droit des sociétés apporte donc au moins deux éléments : un but commun et des « affinités électives », caractéristiques habituellement associées à la notion de communauté. Le droit du travail est encore plus suggestif puisque l'entreprise est prise en compte comme une collectivité d'hommes et de moyens qu'il revient à l'employeur de diriger.

19

1.3.4 - L'utilisation du concept de communauté en sciences de gestion : un hiatus à combler

Le concept de communauté, longtemps méconnu des sciences de gestion, y rencontre aujourd'hui un intérêt de plus en plus marqué. Une revue succincte des champs de recherche où il est mobilisé permet de relever les caractéristiques attribuées à un type particulier de communauté, la communauté de pratique, mais met aussi en évidence la difficulté qu'il y a concevoir l'entreprise elle-même comme communauté *per se*.

20

Les recherches menées dans le domaine de l'apprentissage organisationnel et de l'économie de la connaissance ont fait émerger dans les années quatre-vingt dix le concept de « communautés de pratique ». Wenger *et al.* (2002) définissent celles-ci comme « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière ». D'un bref survol de travaux mobilisant ce concept, nous tirons quelques idées qui nous paraissent centrales et nous paraissent susceptibles, à la fois, de justifier et de nourrir nos développements ultérieurs. La communauté de pratique est régulièrement associée à un projet (Wenger, 1998) : elle est liée « à l'accomplissement d'un but précis, l'entreprise commune, prédéfinie par les premiers membres à l'initiative de la communauté » (Loilier, 2002, p.144). Elle suppose une collaboration active de ses membres, un engagement mutuel (Wenger, 1998), source d'intégration des acteurs ; elle « constitue un lieu de confiance, dans le sens fort, pour chacun de ses membres » (Cohendet et Diani, 2003, p. 706) de telle sorte que le problème du risque d'opportunisme est relégué au second plan (*id.*, p. 700). La communauté de pratique apparaît en outre comme le lieu privilégié de la créativité, d'émergence des innovations, à condition toutefois qu'elle se voit conférer une « saine

21

autonomie » (Brown et Duguid, 1991). La question de la formation d'un sens commun paraît cruciale : Cohendet et Diani (*id.*, p. 699) soulignent que les « modes d'apprentissage entre communautés étant fortement hétérogènes, la cohérence de la firme suppose la formation d'un sens commun et d'une vision commune qui guident les acteurs hétérogènes et concilient leurs intérêts antinomiques ». Nous retrouvons ici des éléments que l'exploration du mot communauté dans des domaines autres nous a permis d'entrevoir.

Dans une moindre mesure, le mot communauté est mobilisé dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise. La « communauté » prend alors place aux côtés des autres parties prenantes, au même titre que les clients, les actionnaires, les fournisseurs et clients, les actionnaires... Elle forme le milieu au sein duquel l'entreprise déploie ses activités opérationnelles, sur lequel elle doit minimiser son impact et auquel elle doit éventuellement rendre des comptes. A noter que le concept de communauté dans ce cadre reste relativement flou, voire confiné à un usage incantatoire, aucun chercheur ne s'étant, à notre connaissance, aventuré à définir les contours de cette ou de ces communauté(s).

La confrontation de ces deux usages du mot communauté fait ressortir un hiatus : l'entreprise est aujourd'hui pensée, à une extrémité comme une communauté de communautés, à l'autre comme une entité immergée dans une ou plusieurs communautés plus ou moins larges, mais est rarement théorisée comme communauté *per se*. Les travaux d'Etzioni (1998) et de Parker (1998) constituent, à notre connaissance, deux exceptions dans cette perspective. Etzioni (1998) affirme que « tous ceux qui sont impliqués dans une entreprise (*corporation*) sont les membres d'une communauté ; même s'ils ont de toute évidence des intérêts, des besoins et des valeurs significativement différentes, ils partagent de manière tout aussi significative des buts et des obligations » (notre traduction). Parker (1998) examine quant à lui les implications théoriques, éthiques et politiques des réflexions qui considèrent ou les organisations comme des communautés ou la communauté comme un phénomène organisé. En opposant communauté et société d'une part et organisation et Etat d'autre part, il en conclut que les deux conceptualisations mentionnées plus haut représentent deux idéaux types le long d'un continuum qui oppose identification subjective et appartenance légale. Nous soutenons que pour poursuivre dans la voie dans laquelle Etzioni et Parker se sont déjà engagés, il est indispensable de rompre avec le paradigme utilitariste, qui voit les êtres humains comme aliénés à la recherche de leur seul intérêt, de réinscrire la pensée sur l'entreprise dans le paradigme humaniste et de pleinement reconnaître sa dimension intrinsèquement politique. La section suivante tire les implications de cette posture épistémologique.

2 - L'entreprise-communauté : une rupture avec le paradigme utilitariste

Au terme de cette brève exploration, qui justifie selon nous de concevoir l'entreprise comme une communauté, nous nous risquons à proposer notre définition de l'entreprise : *une communauté de sujets libres et responsables, parties prenantes à un projet qui a pour finalité la création d'un mieux*. La première partie de la définition fait référence à la racine étymologique du premier élément du mot communauté, le *kom-* qui évoque le fait d'être ensemble, la seconde partie mobilise la racine du deuxième élément, le *mei-* qui évoque la mission.

23

Nous explorons ci-après les implications de cette définition et de cette prise de position.

24

2.1 - Une communauté de sujets libres et responsables...

L'entreprise est d'abord une communauté de personnes. L'affirmer, c'est d'emblée s'inscrire dans le paradigme humaniste qui conçoit l'homme comme un être libre et responsable. Ce paradigme s'ancre dans une longue tradition qui remonte au moins jusqu'à la doctrine sociale de l'Eglise et est présente dans les travaux d'une théorie de philosophes et/ou théologiens : Kant (pour une introduction, voir Deleuze, 2004), Mounier (2001), Ricœur (2002), Simon (1993), pour n'en citer que quelques uns. S'il s'exprime au travers d'une grande diversité de courants et de sensibilités, il nous semble que deux idées centrales au moins peuvent le caractériser. En premier lieu, l'homme « est et doit être le principe, le sujet et la fin de toutes les institutions » (*Gaudium et spes*, 1965, 1, 2). En second lieu, éthique, liberté (la sienne et celle d'autrui) et responsabilité humaine sont indissolublement liées, ainsi que le souligne Ricœur (2002) : « sans la reconnaissance de la liberté de l'autre, la question de la responsabilité est invalidée. (...). La position par soi-même de la liberté n'a pu être appelée le point de départ de l'éthique, mais elle ne constitue pas encore l'éthique elle-même. (...) On entre véritablement en éthique, quand à l'affirmation par soi de la liberté, s'ajoute la volonté que la liberté de *l'autre* (souligné par Ricœur) soit ». L'homme n'est donc pas un être aliéné à ses seuls intérêts qui recherche en priorité la maximisation du solde entre ses plaisirs et déplaisirs ; il apparaît capable de s'arracher au cours des choses.

25

Cette pensée humaniste n'est pas restée cantonnée à un cercle étroit de philosophes et/ou de théologiens ; elle irradie la pensée de théoriciens du management de premier plan. L'hypothèse opportuniste, fondatrice du paradigme utilitariste, n'a pas toujours régné triomphante sur les sciences de gestion, loin s'en faut. Une longue lignée d'auteurs, qui va de Schumpeter (1989) à des auteurs canadiens comme Pauchant *et al.* (1996 et 2000), Chanlat *et al.* (1990), en passant par Maslow (2004), McGregor (1971), Argyris (1964, 1973 a et b), a mis au premier rang des motivations humaines le besoin d'accomplissement personnel. Les tenants de la théorie de l'intendance mettent aujourd'hui en exergue les effets dévastateurs de l'hypothèse opportuniste : « le contrôle (que cette hypothèse implique) peut être potentiellement contre-productif, parce qu'il sape le comportement coopératif de l'intendant en

affaiblissant sa motivation » et « lorsque les êtres humains sont mis dans des organisations qui sont conçues dans une perspective purement économique, ils ont tendance à rabattre leur niveau d'aspiration, générant ainsi une prophétie auto-réalisatrice. Ceux qui ne se résolvent pas à diminuer leur niveau d'aspiration développent un sentiment de frustration à l'égard des structures organisationnelles, qui lui-même entraînera des comportements de retrait et d'agressivité » (Davis *et al.*, 1997, p. 25, notre traduction). Elle est aussi extrêmement présente dans l'œuvre de Follett (1942).

2.2 - ... Parties prenantes à un projet qui a pour finalité de créer du mieux

L'étymologie (*mei* : la mission à remplir) nous le suggère, l'étude des communautés de pratique le confirme : la communauté est fondée sur un projet, implicite ou explicite. Définir l'entreprise comme communauté revient donc à mettre l'accent sur sa dimension téléologique. Cette dimension est par contraste largement absente des approches contractualistes ou conventionnalistes des organisations, qui occultent la dynamique inhérente à toute entreprise. Notre approche rejoint ici celle de Bréchet (1994, 1997) et Bréchet et Desreumaux (1999) pour qui le projet est une dimension consubstantielle à toute entreprise. L'entreprise naît de l'initiative d'une ou de plusieurs personnes porteuses d'un projet de création d'entreprise ; elle se transforme, se développe au fil de projets successifs qui jalonnent son histoire.

Mais de quel projet s'agit-il ? Au service de qui ou de quoi ? Là où les approches contractualistes veulent mettre l'entreprise au service d'intérêts particuliers, nous soutenons que la finalité de l'entreprise est de contribuer au bien commun, c'est-à-dire un bien qui ne soit pas l'agrégation d'intérêts particuliers (agrégation que nous savons impossible depuis Condorcet), imputés à des catégories abstraites (actionnaires dans leur ensemble, actionnaires minoritaires, parties prenantes...), mais un bien qui soit défini par référence à une communauté inscrite dans un espace culturel à définir et une échelle de valeurs. Reste à penser cette articulation entre entreprise et bien commun.

C'est de De Woot ^[3] (1968), dans son ouvrage « *Pour une doctrine de l'entreprise* », qui fournira le raisonnement le plus utile à notre propos. Pour cet auteur, il n'est pas possible de définir la fonction de l'entreprise en se fondant uniquement sur les fins individuelles de ses membres, ni en termes de soumission à l'intérêt général. L'entreprise a « une fin propre, distincte à la fois de celle des individus qui la composent et celle de l'intérêt général qui la dépasse » (p. 185), et ce n'est qu'en accomplissant sa fonction spécifique qu'elle contribuera au bien commun et permettra aux individus de réaliser leurs fins propres. Pour De Woot, c'est la *créativité économique* qui constitue la fonction spécifique de l'entreprise. Par créativité, il faut entendre ici une création de richesse économique qui n'est pas seulement quantitative et statique, mais aussi qualitative et dynamique. L'entreprise

26

27

28

existe « pour créer, pour progresser, pour produire un *mieux* » (p. 189). C'est dans cette fonction de création que peut se réaliser l'intégration des intérêts individuels et sociaux qui se trouvent respectivement en amont et en aval de l'acte d'entreprendre (p. 186). C'est (...) en créant que l'entreprise contribue au bien commun, car la créativité « constitue le ressort du progrès social et (en) fournit les moyens » (p. 192). C'est en créant que « l'homme peut satisfaire ses grandes aspirations et notamment le désir de réalisation de soi et qu'il peut trouver un *sens* à son travail » (p.191). Nous retrouvons ici trois éléments que les chercheurs attribuent aux communautés de pratique : une finalité qui transcende les intérêts de ses membres, un lieu de créativité, l'exigence de sens.

Pour conclure nous voudrions souligner que notre conception de *l'entreprise comme communauté de sujets libres et responsables, parties prenantes à un projet qui a pour finalité la création d'un mieux* se distingue du modèle « communautaire traditionnel » repéré par l'équipe de Sainsaulieu (cf. Francfort et al., 1995). Ce modèle allie attachement à l'entreprise et identité professionnelle fondée sur une triple appartenance (métier ou une industrie, territoire et syndicat). Cette identité se forge largement par le conflit social. En revanche, notre conception recoupe partiellement celle de « l'entreprise communauté », un des cinq modèles d'entreprises (ou mondes sociaux) dégagés empiriquement par Osty et Uhalde (2007). Ce modèle se caractérise par un fort développement économique, la cohésion sociale et une forte culture entrepreneuriale, un souci de l'innovation, une organisation structurée mais peu formalisée et un lien que les auteurs qualifient de « communautaire » (Osty et Uhalde, 2007, p. 188). Outre ces dimensions culturelles, « la configuration des relations de pouvoir de l'entreprise de communauté s'avère (...) équilibrée » et se manifeste par des « mécanismes constants de négociation entre salariés et hiérarchie qui interrogent les conditions d'une action commune » (Osty et Uhalde, 2007, p. 207).

3 - L'irréductible dimension politique de l'entreprisescommunauté : implications pour la gouvernance

A partir du moment où les parties prenantes, salariés, clients, fournisseurs, riverains... mais aussi dirigeants et actionnaires, se voient considérées comme des sujets libres et responsables qui tous investissent à des degrés divers des ressources dans l'entreprise, il n'est plus possible de faire l'impasse sur la dimension politique de l'entreprise. L'analyse menée dans la 1^{ère} section de cet article l'a également mis en évidence, le concept de communauté a partie liée avec le politique au sens le plus large. Il ne s'agit pas d'une découverte mais d'une redécouverte : à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, Crozier et Friedberg (1981) mettaient en évidence le jeu politique des acteurs dans l'entreprise tandis que Jarniou (1981) proclamait dans le titre même de son livre que l'entreprise était un « système politique »¹⁴¹. Reconnaître cette réalité amène à envisager la gouvernance des

entreprises sous une tout autre perspective que celle qui règne en maître dans les différents codes dits de « bonnes pratiques » et a pour objectif unique la maximisation de la richesse de l'actionnaire ^[5].

Les effets pervers d'une gouvernance des organisations fondée sur cette vision utilitariste apparaissent chaque jour plus manifestes, tant du point de vue des pratiques que de la théorie. La multiplication des scandales financiers (faillites frauduleuses, manipulations comptables, envolée des rémunérations des dirigeants, délits d'initiés, crise financière dite des *subprimes*...) démontre le caractère de prophétie auto-réalisatrice de l'hypothèse d'opportunisme ; la prolifération des tentatives de dépassement théorique (perspective partenariale contre perspective actionnariale, approche sociocognitive contre approche disciplinaire, théorie de l'intendance contre théorie de l'agence, attention portée à la responsabilité sociale des entreprises, raisonnement en termes de conventions) ne fait que souligner la faillite du paradigme dominant. Penser l'entreprise comme communauté permet selon nous de sortir de ces impasses, d'articuler universalité et singularité, gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise et de repenser le concept de propriété.

30

3.1 - La conjugaison de l'universalité et de la singularité

La communauté a, à la fois, une dimension universelle (son humanité), mais aussi une dimension qui lui est propre : elle rassemble autour de valeurs, d'un sens commun qui lui sont spécifiques ; la communauté a une histoire, elle est enracinée dans le temps, dans l'espace, dans une culture. Comme nous l'avons vu plus haut toutes les références au mot communauté insistent sur cette dimension culturelle. Par ailleurs, prendre en compte la dimension projet inhérente à l'entreprise-communauté, c'est aussi affirmer l'irréductible singularité de chaque entreprise et de sa gestion à une époque où la standardisation s'empare chaque jour davantage de l'entreprise et de ses modes de gestion (gouvernance, comptabilité, responsabilité sociale, qualité...), au travers de la prolifération de normes, de codes et de principes à la légitimité fragile. Cette singularité concerne notamment la manière dont travaillent ensemble les membres de l'entreprise et dans le projet qui les « met en commun ». Ils nous paraissent être les fondements « d'un partage de sens » (Zarifian, 1996, p. 163).

31

Tout dispositif de gouvernance devrait en tirer les conséquences : il ne s'agit pas d'appliquer des principes uniformes, mais des principes universels dont les communautés visées par ces principes puissent se saisir pleinement (et non dans la seule optique répressive du *comply or explain*). La gouvernance est nécessairement contextualisée : une entreprise familiale est différente d'une entreprise managériale ou d'une coopérative, une entreprise française d'une entreprise égyptienne ou américaine, une grande entreprise d'une PME, une entreprise minière d'une entreprise de haute technologie.

32

Par ailleurs, communauté humaine, l'entreprise accueille en son sein de multiples

communautés, dirigeants et actionnaires, mais aussi hommes et femmes, jeunes et vieux, financiers et commerciaux, chrétiens et musulmans, joueurs d'échecs et basketteurs. A l'opposé d'une vision totalitaire qui s'efforce de gommer tout particularisme, ou d'une vision « communautariste » (au pire sens du terme) qui ne considère les personnes que sous l'angle de leur appartenance à une communauté unique, une vision communautaire s'attache à prendre en compte les spécificités d'une personne dans son appartenance à de multiples communautés. L'enjeu de la gouvernance devient alors de faire émerger le sens commun, au sens premier du terme, le *con-Sensus*, qui permettra de rassembler l'ensemble de ces personnes.

3.2 - L'articulation entre gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise

Communauté humaine, l'entreprise s'inscrit dans des communautés plus larges, locales, régionales, nationales, mondiales et interagit avec d'autres communautés (les riverains, les ONG, les institutions politiques...). La régulation de la gouvernance doit donc être simultanément pensée à ces différents niveaux et intégrer l'articulation avec les différentes communautés, qui constituent autant de parties prenantes. La gouvernance trouve ici une articulation logique avec le concept de responsabilité sociale de l'entreprise, à condition toutefois de sortir de la vision unilatérale de la responsabilité qui préside aux discours dominants : dans le champ de la gouvernance des organisations, les dirigeants doivent rendre des comptes aux actionnaires (gouvernance actionnariale) ou aux parties prenantes (gouvernance partenariale) ; dans celui de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est l'entreprise qui est responsable devant les parties prenantes.

Dans la vision que nous défendons, la responsabilité est partagée (Ricœur, 2002), chaque personne ou groupe de personnes étant appelée à l'assumer à la mesure des prérogatives qui sont les siennes. La responsabilité des actionnaires (Pérez, 2002) doit donc être pleinement intégrée dans l'approche que nous proposons, si nous voulons sortir de la schizophrénie qui règne au sein des sciences de gestion lorsqu'il s'agit de penser responsabilité sociale d'un côté et gouvernance des organisations de l'autre. Davis *et al.* (1997, p. 29) défendent le même point de vue lorsqu'ils indiquent que dans la perspective dessinée par la théorie de l'intendance, le mandant doit tout autant que l'intendant répondre de ses décisions. Il importe que les institutions politiques prennent également leurs responsabilités. Le développement d'un droit « flexible » (Carbonnier, 2001), d'un droit « souple » (Thibierge, 2004), n'est pas nécessairement néfaste, mais la généralisation d'un droit « mou », a-démocratique, comme celui qui a donné naissance à la plupart des codes de bonne gouvernance, nous semble devoir être fermement combattue. Nous rejoignons pleinement Pesqueux (2006) lorsqu'il s'élève contre la désinstitutionnalisation des institutions.

3.3 - Une autre appréhension du concept de propriété

Notre conceptualisation de l'entreprise nous conduit à envisager la relation entre propriété, décision et risque sous un tout autre angle. Là encore, De Woot (1968) nous fournit d'utiles indications. Si les dirigeants exercent une fonction privilégiée - donner une *direction* à l'entreprise - au sens premier du terme, c'est-à-dire une indication sur le sens dans lequel elle doit s'engager, tous les autres membres de l'entreprise sont également appelés « à un titre ou l'autre, à assumer une parcelle de rôle de l'entrepreneur » (De Woot, 1968, p. 112). Le risque n'est plus localisé dans un groupe spécifique, car l'accomplissement par l'entreprise de sa fonction dépend d'une grande variété de ressources. Les « propriétaires » (le mot est utilisé par de Woot lui-même) de ces ressources (actionnaires, dirigeants, salariés, fournisseurs, clients, collectivités publiques...) courent un risque en choisissant de coopérer avec l'entreprise, car ils décident de les utiliser « d'une manière déterminée par rapport à un certain nombre d'alternatives possibles. C'est ce choix qui les expose à une perte dans la mesure où l'alternative choisie s'avère moins rentable que celles auxquelles ils ont renoncé » (*id.*, p. 111). L'enjeu, dans cette perspective, n'est plus alors le simple alignement des intérêts des uns sur les autres, mais le concours que chacun apporte à l'œuvre commune.

Etzioni (1998) développe une argumentation similaire. Il fait d'abord remarquer que si le concept de propriété privée est au principe du modèle dominant en matière de gouvernance d'entreprise, ce concept est un construit social et qu'il reflète « les valeurs, intérêts et besoins spécifiques d'une société (...) dans un moment historique déterminé » et que « *toutes* (souligné par Etzioni) les sociétés posent des limites au contrôle et aux profits que les propriétaires peuvent tirer de « leur » propriété et à l'usage qu'ils peuvent en faire » (p. 680). Il en va de même pour le droit de constituer une société (*incorporation*) dans laquelle la responsabilité des associés est limitée à leur apport : ces structures juridiques « sont une création sociale et la société accorde à leurs actionnaires un privilège de prix en échange de en échange de quoi elle peut exiger des contreparties » (p. 681). Pour Etzioni, « les sociétés sont la propriété de TOUS (souligné par Etzioni) ceux qui y investissent » (*ibid.*). En effet, « toutes les parties prenantes investissent d'une manière ou d'une autre des ressources dans la société ; toutes le font dans un espoir de profit ; ce profit n'est pas garanti ; par conséquent elles peuvent légitimement nouer des liens avec ceux qui utilisent leurs ressources afin de s'assurer que ces dernières sont utilisées conformément à leurs intérêts et à leurs valeurs » (p. 683). Davis *et al.* (1997) montrent eux aussi que le risque, loin d'être concentré sur les seuls propriétaires au sens traditionnel du terme, pèse aussi sur toutes les autres parties prenantes.

3.4 - Participation politique, accomplissement de soi et confiance

Sans possibilité de participation, les hommes ne se conduisent qu'en agents passifs et sont incapables d'assumer leur fonction de créateurs et d'entrepreneurs. Seule une participation authentique ¹⁶¹ peut engager les acteurs organisationnels à mettre leurs

capacités au service de l'entreprise commune, car elle leur permet de se réaliser eux-mêmes à travers le succès de l'entreprise (De Woot, 1968, p. 208). Cette participation revêt plusieurs dimensions : objective (l'acteur met à la disposition de l'entreprise les ressources qu'il détient : capitaux, compétence managériale, force de travail ...), fonctionnelle (il intériorise son travail et s'identifie à l'œuvre) et finalement politique. La participation politique exige « une participation au pouvoir ou au contrôle de celui-ci » (*id.*, p. 211) La *confiance* se trouve à l'articulation de ces deux dimensions de la participation, car « la réussite de la participation fonctionnelle repose sur la confiance de ceux à qui elle s'adresse et cette confiance dépend principalement de la participation politique » (*id.*, p. 215). Accepter la confiance comme principe premier conduit par ailleurs à une perception plus positive, mais aussi plus réaliste ¹⁷⁾ de l'enracinement du dirigeant. Le dirigeant est celui auquel les actionnaires, mais aussi les autres parties prenantes *confient* la gestion de l'entreprise. Pour s'acquitter au mieux de sa mission (piloter le projet de l'entreprise), ce dirigeant doit retrouver une certaine latitude. Il paraît en effet paradoxal d'encourager l'*empowerment* des salariés d'un côté et de chercher à limiter le possible l'autonomie des dirigeants de l'autre.

Notons que la confiance joue également un rôle important dans la théorie de l'intendance. Bien loin de la considérer, à l'instar de Williamson (1993), comme le résidu d'un calcul, Davis *et al.* (1997) la définissent comme l'acquiescement à une certaine vulnérabilité dans le jeu des relations, à l'opposé des préconisations de la théorie de l'agence : en effet, « les systèmes qui mettent l'accent sur le contrôle sont conçus pour éviter la vulnérabilité et donc éviter le besoin de confiance » (p. 33). Cette prise de position n'implique pas un déni de possibles comportements opportunistes, mais établit plutôt un principe de hiérarchie : ce qui rend la vie possible en communauté, c'est d'abord le sentiment de confiance.

Zarifian (1996, pp. 168-169) exprime une vision assez proche en soulignant lui aussi l'importance de la participation. Pour lui, la forme, le fonctionnement, la performance et le développement d'une entreprise dépendent de l'activité de « sujets singuliers et autonomes, centres d'initiative, auteurs et responsables, et, en tant que tels, capables d'assurer le développement des formes modernes de production. (...) Ces sujets ne peuvent agir qu'au sein d'un travail coopératif, en assurant une participation à une activité commune, évaluée en tant que telle quant à ses performances. (...) Cette participation s'appuie sur une communication transversale authentique, c'est-à-dire orientée vers la réalisation d'accords partiels quant à la définition des problèmes, l'élucidation des objectifs, le choix des moyens, la menée des plans d'action. (...) Elle) appelle un principe d'engagement et de respect mutuel entre chaque personne et le collectif de travail. (...) Elle) suppose que chaque individu puisse, à égalité avec les autres, se former, s'informer, s'exprimer, argumenter, proposer. (...) Le travail, à la fois individuel et collectif) se valide, *in fine*, dans la manière dont un client ou un usager accueillera les fonctionnalités qui lui sont offertes (...) (ce qui fait) de l'usager un partenaire de l'organisation. (...) Toute

personne doit pouvoir accéder à l'intelligence des conditions économiques de son activité, juger par elle-même des contraintes et possibilités d'action, pouvoir en discuter et les négocier. »

3.5 - Le conflit constructif, au fondement d'une démocratie plurielle

L'acceptation de la participation politique de tous remet inévitablement en cause le modèle dominant de la gouvernance d'essence autocratique : dans le discours habituel sur la gouvernance, au sens étroit du terme, les actionnaires rois (version actionnariale) ou les parties prenantes (version partenariale) dictent leur volonté aux dirigeants ; dans le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise, cette dernière, à la façon d'un monarque éclairé, mais monarque tout de même, octroie ses faveurs à des parties prenantes désignées de façon discrétionnaire. L'acceptation de la participation politique appelle à un mode de gouvernance démocratique.

38

Guidés par le souci d'articuler éthique et démocratie ¹⁸¹, nous nous sommes tournés vers les théoriciens de la démocratie délibérative que sont Habermas et Apel (pour une présentation rapide, voir Jaffro, 2001) pour chercher les possibles fondements d'une intégration opérationnelle des multiples subjectivités qui s'expriment au sein de la communauté entreprise. Leurs analyses, pour utiles qu'elles soient, ont cependant suscité des critiques et notamment celles de Mouffe (1994). La politologue retient certes, comme les deux philosophes allemands, la nécessité d'espaces de discussion ; elle trouve également justifiée la critique de l'individualisme libéral. Elle estime cependant qu'« à trop privilégier l'aspect du *vivre ensemble*, de la *polis*, en laissant de côté l'aspect du *polemos*, de l'antagonisme et du conflit, on n'est pas en mesure d'appréhender la spécificité de la politique démocratique » (*id.*, p. 5). Elle propose donc le concept de *démocratie plurielle* dont le l'objectif n'est pas d'éradiquer le pouvoir, « mais de multiplier les espaces où les rapports de pouvoir sont ouverts à la contestation démocratique » (*id.*, p. 19) et ainsi « de mettre en scène le conflit selon des dispositifs agnostiques qui favorisent le respect du pluralisme » (*ibid.*).

39

Le lecteur pourra trouver ces discussions bien abstraites et pourtant, elles font écho aux idées audacieuses développées - et mises en pratique dans ses multiples activités - par Mary Parker Follet. Follet veut mettre le conflit à notre service. Elle estime en effet que « lorsque les gens disent vouloir en finir avec un conflit, ils veulent en réalité en finir avec la diversité » (Follet, 1942, p. 31, notre traduction) qui est cependant un des traits les plus caractéristiques de la vie. Elle affirme qu'il est pourtant possible de « concevoir le conflit non pas comme une regrettable manifestation d'incompatibilités, mais comme un processus normal qui permet à des différences qui ont une valeur sociale de s'exprimer pour l'enrichissement de tous ceux qui sont concernés » (*id.*) Elle identifie trois principales façons de traiter un conflit : la domination, le compromis et l'intégration (le conflit constructif). « La domination, à l'évidence, est la victoire d'une partie sur une autre ; c'est la façon la plus facile de

traiter un conflit, la plus facile sur le moment, mais en règle générale pas sur le long terme. (...) La seconde façon de traiter un conflit est le compromis ; celle-là, nous la connaissons bien parce que c'est la façon dont nous réglons la plupart de nos controverses, chacun abandonnant un petit morceau afin d'avoir la paix, ou, pour parler de manière plus précise, afin que l'activité qui a été interrompue par le conflit puisse reprendre » (*ibid.*, p. 31). Cependant « personne ne veut réellement le compromis, parce qu'il signifie renoncer à quelque chose » (*ibid.*, p. 32). Follet nous dit qu'il faut considérer le conflit comme « un moment d'intégration des désirs (...) sans connotation en bien ou en mal. Nous ne devrions pas avoir peur des conflits, mais reconnaître qu'il est possible de considérer ces moments de manière destructive ou de manière constructive. Le conflit, comme moment de cristallisation des différences peut être un signe de bonne santé, une annonce de progrès » (*ibid.*, p. 34). Le compromis « ne crée rien, il fait avec ce qui existe déjà ; l'intégration crée quelque chose de nouveau. (...) Si nous nous contentons du compromis, nous abandonnons une part de nos désirs et tôt ou tard nous voudrions les satisfaire pleinement. (...) Seule l'intégration permet une véritable stabilisation. Par stabilisation (Follet) ne veut pas dire immobilisme. Rien ne reste jamais inchangé. (Elle veut) simplement dire qu'un conflit particulier et réglé et que le suivant surviendra à un niveau plus élevé. (...) Il est souvent possible de mesurer nos progrès à la nature de nos conflits. Le progrès social est sous cet angle similaire au progrès individuel : notre développement spirituel va de pair avec l'élévation de nos conflits » (*ibid.*, p. 35). L'intégration n'est donc pas « un résultat ponctuel à atteindre, mais un apprentissage à cultiver et à entretenir, celui de la capacité à sortir du cadre étroit du compromis entre deux points de vue pour rechercher un nouveau point de vue intégrateur » (Fiol, 2005, p. 260). Nous sommes ici à l'opposé de la vision traditionnelle de la gouvernance des organisations qui cherche à aligner les intérêts du dirigeant sur celui des actionnaires ou des parties prenantes et tente donc de résoudre le conflit, jugé néfaste, au mieux par un compromis, au pire par la domination.

Conclusion

Notre réflexion sur la conception de l'entreprise comme communauté n'en est qu'à ses prémises. Au stade actuel de notre enquête, elle nous paraît cependant ouvrir de nouvelles pistes pour réinterroger la nature, l'organisation, les fonctionnements et la place dans notre société des entreprises d'aujourd'hui. Dans l'immédiat, notre approche de l'entreprise en termes de communauté interpelle la gouvernance « canonique » en ce qu'elle réintroduit la vieille question de la démocratie dans les organisations. Comme l'ont défendu Sainsaulieu *et al.* (1983), cette question va au-delà de l'organisation de la direction de l'entreprise. Dans le contexte sociétal actuel, elle nous paraît conditionner, dans un premier temps, la performance et l'acceptabilité sociale des entreprises, dans un second temps, leur capacité d'adaptation puisque la « démocratie (en organisation) est fondamentalement une

affaire d'expression au double sens du terme : celui de la parole et celui de la créativité » (*id.*, p. 11).

Notre conception de l'entreprise comme communauté de sujets ouvre également la question d'une lecture spirituelle ¹⁹⁾ de l'entreprise (la prise en compte de sa dimension verticale) en complément des lectures scientifiques habituelles. Cette approche peut paraître surprenante dans un contexte français. Pourtant elle est déjà très présente chez des auteurs comme Follett (1942), Maslow (2004), Etzioni (1998) et aussi dans les travaux d'autres chercheurs francophones, notamment canadiens (par exemple Pauchant *et al.*, 2000). Il faut aussi rappeler que dans la plupart des pays occidentaux, notamment aux Etats-Unis, les facultés de *business* côtoient celles de théologie, d'humanités ou de philosophie, et surtout que l'éthique du protestantisme sous-tend de manière implicite et rarement questionnée une grande partie du corpus théorique relatif à l'économie des organisations.

41

Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Presses Universitaires de France, Collection « Coursus ».

Argyris C. (1964), *Integrating the individual and the organization*, Wiley, New York.

Argyris C. (1973a), « Organization man: Rational and self-actualizing », *Public Administration Review*, 33, July-August, pp. 354-357.

Argyris C. (1973b), « Some limits of rational man organizational theory », *Public Administration Review*, 33, May-June, pp. 253-267.

Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 5-14.

Bréchet J.-P. (1997), « Pour une théorie renouvelée du développement des organisations ou La Logique stratégique du développement des projets productifs », *Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.

Bréchet J.-P. & Desreumaux A. (1999), « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective », *Cahier de Recherche du Centre de recherche en Gestion de l'Université de Nantes et du CLAREE de l'IAE de Lille*.

Bosquet B. (2006), « L'action communautaire » in Barreyre J.-Y. et Bouquet B., *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard.

Brown J.S & Duguid P. (1991), « Organizational Learning and Communities of Practices: toward a unified view of working, learning, and innovation », *Organizational Science*, vol. 2, n°1, pp.40-57.

Carbonnier J. (2001), *Flexible droit : pour sociologie du droit sans rigueur*, LGDJ.

Casanova G.G. (1983), *Histoire de ma vie*, Robert Laffont, collection « Bouquins ».

Chanlat J.-F., dir. (1990), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Québec et Eska, Paris.

Cohendet P. & DIANI M. (2003), « L'organisation comme une communauté de communautés », *Revue d'Economie Politique*, vol. 113, n° 5, pp. 697-721.

Crozier M. & Friedberg E. (1981), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, collection « Points Politique » (1^{ère} édition, 1977).

Davis J.H., Schoorman F.D. & Donaldson L. (1997), « Towards a stewardship theory of management », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 20-47.

Deleuze G. (2004), *La philosophie critique de Kant*, Presses Universitaires de France, collection « Quadriges ».

De Woot P. (1968), *Pour une doctrine de l'entreprise*, Editions du Seuil.

Etzioni A. (1998), « A communitarian note on stakeholder theory », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, Issue 4, pp. 679-691.

Fiol M. (2005), « Mary Parker Follett : le contrôle pour penser », in Bouquin H., *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Editions EMS, pp. 253-281.

Follett M.P. (1942) « Constructive conflict » in Metcalf H.C. & Urwick L. (1942), *Dynamic administration. The collected Papers of Mary Parker Follett*, New York, Harper & Brothers Publishers, pp. 30-49.

Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée De Brouwer.

Friedberg, E (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil.

Gaudium et spes (1965), *Constitution pastorale*, IIème conseil œcuménique du Vatican.

Grandsaignes d'Hauterive R. (1994), *Dictionnaire des racines des langues européennes*, Larousse, reprint de l'édition de 1948.

Jaffro L. (2001), « Habermas et le sujet de la discussion », *Cités*, vol. 1, n° 5, pp. 71-85.

Le Tourneau Ph. (1993), « La rencontre du management et du discours chrétien sur l'entreprise », *Histoire, gestion et management*, ESUG - Université de Toulouse I, pp. 101-117.

Loilier T. (2002), « Gestion de l'innovation : quels enseignements tirer du cas des logiciels libres ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, septembre, pp. 141-168.

Maslow A. (2004), *L'accomplissement de soi, de la motivation à la plénitude*, Eyrolles (traduit de l'anglais *Motivation and Personality*, Harper, New York, 1^{ère} édition, 1954).

McGregor D. (1971), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars (traduit de l'anglais *The Human side of enterprise*, McGraw Hill, N.Y., 1960).

Mesure S. et Renault A. (2002), *Alter Ego. Les paradoxes de l'identité démocratique*, Flammarion, collection « Champs ».

Mounier E. (2001), *Le personnalisme*, Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? » (1^{ère} édition 1949).

Mouffe C. (1994), *Le politique et ses enjeux. Pour une démocratie plurielle*, La Découverte / M.A.U.S.S., collection « Recherches ».

Osty F. et Uhalde M. (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, La Découverte (édition refondue, actualisée et plus synthétique de Francfort *et al.*, 1995).

Paillusseau J. (2003), « Le droit des activités économique à l'aube du XXI^e siècle », *Le Dalloz*, n° 4, pp. 260-268, et n° 5, pp. 322-327.

Parker M. (1998), « Organisation, Community and Utopia », *Studies in Cultures, Organisations and Societies*, vol. 4, pp. 71-91.

Pauchant T. & collaborateurs (1996), *La quête du sens*, Les Editions d'Organisation.

Pauchant T. & collaborateurs (2000), *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas outils et questions*, Editions FIDES – Presses HEC, Montréal, Canada.

Pérez R. (2002), « L'actionnaire socialement responsable », *Revue Française de Gestion*, n° 5, pp. 131-151.

- Pesqueux Y. (2006), « Organisation et institution », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, mai.
- Ricœur P. (2002), « Ethique », Encyclopaedia Universalis, version 8 (sur DVD).
- Robe J.-Ph. (1999), *L'entreprise et le droit*, Presses Universitaires de France, collection « Que-sais-je ? », n° 3442.
- Sainsaulieu R., Tixier P.-E. & Marty M.-O. (1983), *La Démocratie en organisation*, Librairie des Méridiens.
- Sainsaulieu R. (1992), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de Sciences Po (2ème édition, 1ère édition, 1992).
- Sandel M. (1982), *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Schumpeter J.A. (1989), *Essays : On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, Addison Wesley, New Brunswick, USA et Oxford, Royaume-Uni (1ère édition 1951).
- Simon R. (1993), *Ethique de la responsabilité*, Editions du Cerf.
- Taylor C. (1987), *La liberté des Modernes*, Presses Universitaires de France.
- Taylor C. (1997), *Multiculturalisme. Différence et démocratie*, Flammarion, collection « Champs ».
- Thibierge C. (2004), « Le droit souple : réflexions sur les textures du droit », *RTD Civ.*, pp. 599-628.
- Tönnies F. (1977), *Communauté et société, Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Presses Universitaires de France, collection « Les classiques des sciences humaines » (édition originale *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Darmstadt, 1887).
- Vattimo G. éd. (2002), « Communauté », *Encyclopédie de la philosophie*, Le Livre de Poche.
- Walzer M. (1997a), *Sphères de Justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité*, Presses Universitaires de France.
- Walzer M. (1997b), *Pluralisme et démocratie, Esprit*.
- Wenger (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.
- Wenger E., McDermott R. & Snyder W.M. (2002), *Cultivating communities of practice*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Wievorka M. (2001), *La différence*, Balland.
- Williamson O. (1993), « Opportunism and its critics », *Managerial and Decision Economics*, March/April, vol. 14, issue 2, pp. 97-107.
- Wuhl S. (2002), *L'égalité. Nouveaux débats*, Presses Universitaires de France.
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication. Essai sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Presses Universitaires de France, collection « Sociologie d'aujourd'hui ».

1] Taylor (1987 et 1997), Sandel (1982), Walzer (1997 a et b), mais aussi en France Mesure et Renault (2002), Wievorka (2001), Wuhl (2002).

2] Il suffit de lire la manière dont Casanova (*Histoire de ma vie*, 1983) parle de son entreprise « d'indiennes » pour s'en convaincre.

- 3] Les années 1965-1975 furent aussi celle d'une réflexion de fond, de nature politique et sociale, sur les entreprises, voir par exemple le Rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise (1975).
- 4] A la fin des années 1980, les manuels de politique d'entreprise se sont curieusement transformés en manuels de stratégie ou de management stratégique.
- 5] Les théories orthodoxes de la gouvernance, fondées sur la théorie de l'agence, réalisent le tour de force de mobiliser un terme issu de la tradition politique, tout en évacuant le politique, voire la politique, de la direction et de la gestion de l'entreprise.
- 6] Participation : le fait de prendre part à quelque chose ; nous retrouvons les parties prenantes.
- 7] Si nous devons nous cantonner à une approche purement négative de l'enracinement, nous serions amenés à en conclure que le dirigeant idéal serait un dirigeant « parachuté ».
- 8] Bréchet associe lui aussi très étroitement ces deux dimensions : il évoque systématiquement la « dimension éthico politique » du projet d'entreprendre.
- 9] Précisons que nous faisons une différence entre religion et spiritualité même si ces deux notions ont évidemment partie liée. La spiritualité postule que l'homme est un être vivant doté d'un « esprit » (ou d'une âme) qui est distinct de ses caractéristiques strictement matérielles, esprit auquel il faut accorder une place dans la recherche d'une vie bonne. La religion renvoie à des croyances et des pratiques que l'adepte est censé mettre en acte. Sur ces bases toute religion inclut une spiritualité, mais toutes les spiritualités ne sont pas nécessairement religieuses.

Nous défendons dans cet article une conceptualisation de l'entreprise comme communauté qui rompt avec le paradigme utilitariste. C'est dans sa capacité à créer du mieux, au travers du projet qui la fait exister, que l'entreprise peut contribuer à la fois au bien commun et à la réalisation personnelle des hommes qui la constituent. Cette vision invite à reconnaître la dimension intrinsèquement politique de toute entreprise, à théoriser de manière autre la gouvernance et finalement à reprendre la question de la démocratie en entreprise.

In this paper we advocate the theorization of the enterprise as a community, a perspective which departs from the utilitarian paradigm. It is only by using its capacity to create something better, through the project which is at its origin that the enterprise may contribute simultaneously to common welfare and self-achievement. This vision implies recognizing the intrinsic political dimension of any enterprise, developing an alternative perspective on corporate governance, and finally questioning again democracy in the enterprise.

Du management participatif...au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management

par Stéphane JACQUET

Mots-clés: Participation, coopération, management coopératif, management participatif, SCOP, coopérative, sensemaking, intelligence collective, confiance, "care".

Introduction:

La crise actuelle n'a pas que des répercussions sur nos économies, elle impacte également les entreprises et leur fonctionnement, à travers le management. Celui-ci est très sensible aux évolutions de l'environnement et on peut toujours corréliser les "modes managériaux" et le contexte économique. Les théories de la planification se sont ainsi développées dans les années 60, au moment de la croissance et avec une visibilité économique optimale. Dans les années 30, les premiers auteurs de l'école des relations humaines ont mis en avant la nécessité pour les employés de participer à la gestion courante de l'entreprise et à ses décisions ; remettant en cause le modèle classique et hiérarchique présenté par Fayol et Taylor. Politiquement, elle a fait l'objet de l'ordonnance célèbre du général de Gaulle en 1967, sur la participation aux profits. Cette vision "financière" de la participation est toujours très appréciée des salariés et constitue même un outil pour les gouvernements (on se souvient des décisions de déblocage en 1994, 2004 et 2005 pour relancer la consommation des ménages). La participation aux bénéfices est complétée par un système d'intéressement et de nombreux dispositifs d'épargne salariale, développés par les entreprises.

Cependant, l'approche plus "managériale" de la participation n'a pas toujours connue le même succès. Les modèles présentés dans les années 80 semblaient séduisants en théorie (1.1.) et bien adaptés au contexte de l'époque. La culture d'entreprise forte était la norme et le management participatif a pu constituer une modalité de renforcement de cette culture. Cependant, les méthodes présentées ont été souvent critiquées et pas nécessairement bien mises en place dans les entreprises (1.2.), ce qui a entraîné de nombreuses désillusions. Mais la crise du début des années 2000 a mis en exergue les faiblesses d'un management par la performance et souvent aussi par le stress. On a pu ainsi observer un renouveau des théories de la coopération et la présentation de principes de management solides et évidents (2.1.). Dans ce contexte, certaines réussites sont venues valider cette approche (2.2.). Ainsi, le modèle de la SCOP a pu perdurer et se développer. Il est présenté aujourd'hui comme une bonne alternative en cas de difficultés d'entreprises. C'est donc un véritable management de la confiance qui se dessine autour de certaines expériences, de plus en plus nombreuses, basées sur la coopération et l'intelligence collective.

1. Le management participatif : des modèles aux désillusions

De nombreux auteurs ont travaillé sur la notion de participation pour développer une véritable conception du management dans laquelle chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise et contribuer à la performance collective.

1.1. Des modèles séduisants et contextualisés

Pour définir le périmètre du management participatif

L'étude des pratiques de certaines entreprises, dans les années 90, a pu permettre de définir différentes formes de participation (six en tout) présentées par Jacques Rojot (*Les nouvelles stratégies sociales des entreprises : les modes de gestion participatifs*, Dalloz, 1995) :

- . La participation aux profits ;
- . La participation à la propriété de l'entreprise ;
- . La participation à la prise de décision de gestion ;
- . La participation à l'amélioration des conditions de travail ;
- . La participation à la dynamique de développement de l'entreprise ;
- . La participation à "l'ordre civique" de l'entreprise, c'est à dire à sa responsabilisation.

Cette approche s'inscrit dans une vision humaniste de l'entreprise et fait clairement référence à l'école des relations humaines et à ses nombreux travaux sur le groupe et sa dynamique (en particulier ceux de Kurt Lewin et de Jenkins). Dans l'approche de J. Rojot, ce n'est pas seulement l'aspect "financier", cher au général de Gaulle, qui est souligné, mais aussi l'aspect managérial avec l'association des salariés aux prises de décision et à l'amélioration des conditions de travail. Quant aux deux derniers "modes", ils renvoient à une responsabilisation du salarié (en particulier le dernier qui montre son rôle dans la démarche éthique de l'entreprise). Hogg rappelle que le groupe est une "collection restreinte d'individus qui interagissent pour réaliser une tâche ou satisfaire des buts communs" (Hogg, 1987). Leur sentiment d'appartenance au groupe donne un sens à leur action et les motive. Même si ces travaux sont antérieurs à ceux de Peter Drucker, il est le premier à avoir autant insisté sur la notion d'objectif.

L'émergence : les travaux de Peter Drucker

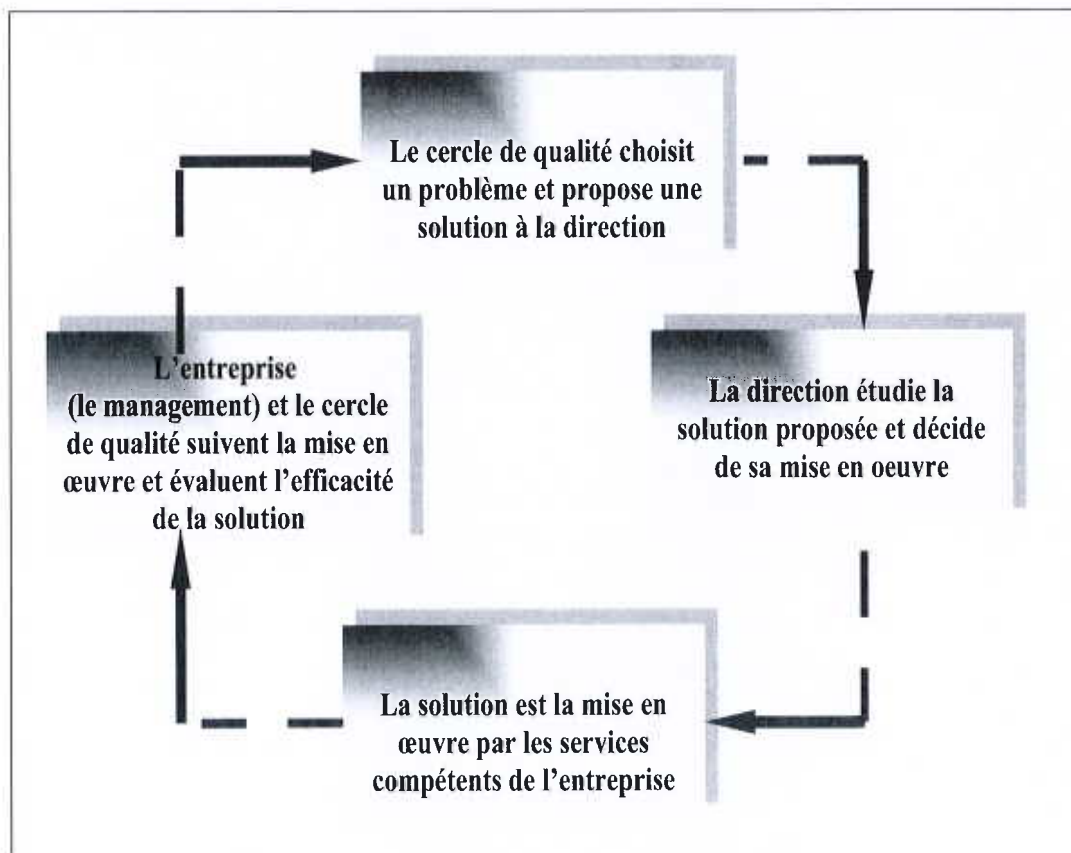
Peter Drucker n'est pas le précurseur de cette école mais bien l'auteur qui est allé le plus loin dans l'analyse et le développement de modèles de management participatif. Son concept de communauté de production, mettant en avant les besoins sociaux des individus et ses travaux sur la DPO (direction par objectifs) ont permis l'émergence du concept de direction participative par objectifs dans les années 70. Dans son ouvrage *The practice of management*, en 1954, il pose les bases de la DPO. Il s'agit de fixer aux diverses unités des objectifs quantitatifs/qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée. Cet objectif doit permettre de focaliser les énergies et de donner un sens au travail. Mais la notion a surtout été affinée par d'autres auteurs qui ont emboîté le pas à P. Drucker, dans les années 70.

Le positionnement de "l'école du management participatif"

Il n'y a pas, à proprement parler, une école du management participatif mais on peut regrouper différents auteurs, sous cette approche, qui considèrent l'organisation comme un système ouvert avec une vision sociale. Il s'agit de mobiliser au travers de la culture d'entreprise et de responsabiliser tous les collaborateurs autour des objectifs de l'organisation. Les principaux auteurs sont William Ouchi, auteur de la *Théorie Z*, mais aussi James March et surtout Octave Gélinier.

Octave Gélinier est parti du concept de départ de DPO pour le faire évoluer en "DPPO" (direction participative par objectifs). Les objectifs sont fixés de manière collective pour susciter la motivation, grâce à des négociations et concertations au sein des équipes de production. Il faut donc que l'entreprise soit organisée en départements autonomes capables d'estimer et de chercher à atteindre des objectifs opérationnels (la plupart à l'échéance d'un an). Dans son ouvrage majeur *Direction participative par objectifs* (1968), O. Gélinier estime que la DPPO est un nouveau style de management, avec des objectifs cohérents et la mise en place de véritables procédures participatives. Dans son ouvrage, *Le secret des structures compétitives* (1977, éditions hommes et techniques), il dénonce la bureaucratie mécaniste et propose quelques principes de "management moderne", basés sur l'efficacité, en particulier dans la prise de décision. Pour lui, l'entreprise doit s'adapter à son environnement et assurer une grande mobilité verticale. L'initiative des collaborateurs, et leur participation aux prises de décision, pourra permettre la motivation et donc le profit.

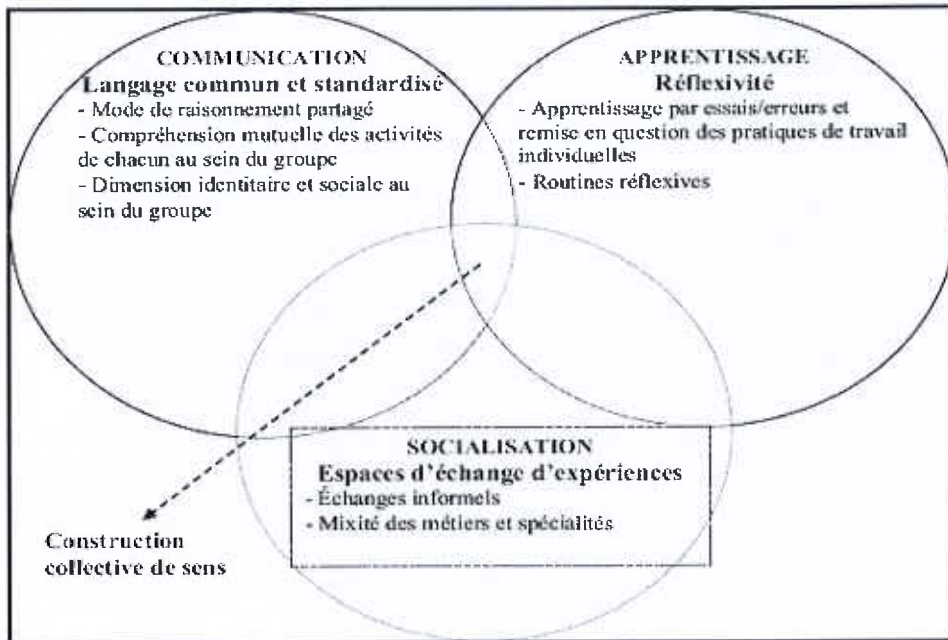
William Ouchi, professeur américain à l'université d'UCLA s'est intéressé aux entreprises japonaises et à leurs spécificités, par rapport aux entreprises américaines. Il est à l'origine de la "Théorie Z" et postule que la productivité des entreprises japonaises trouve son explication dans l'organisation sociale et les rapports humains. La prise de décision y est participative et le collectivisme est une valeur forte de l'entreprise. L'individu est inclus dans le groupe, ce qui renforce la responsabilité collective et le sentiment d'appartenance. L'entreprise "Z" s'apparente à un clan où tout le monde est focalisé sur un objectif commun. De là naît une véritable culture d'entreprise, entretenue dans des structures de progrès comme les cercles de qualité. Les docteurs Deming et Juran les ont mis en place après la guerre pour obtenir des progrès en utilisant le levier de la réflexion collective. Les employés sont regroupés par unité de travail et analysent les dysfonctionnements pour proposer des solutions concrètes. Ces cercles de qualité permettent le "kaizen", c'est à dire le progrès continu, en s'appuyant sur les ressources du groupe. On peut schématiser leur action de la manière suivante :



Source : caseeworld.com

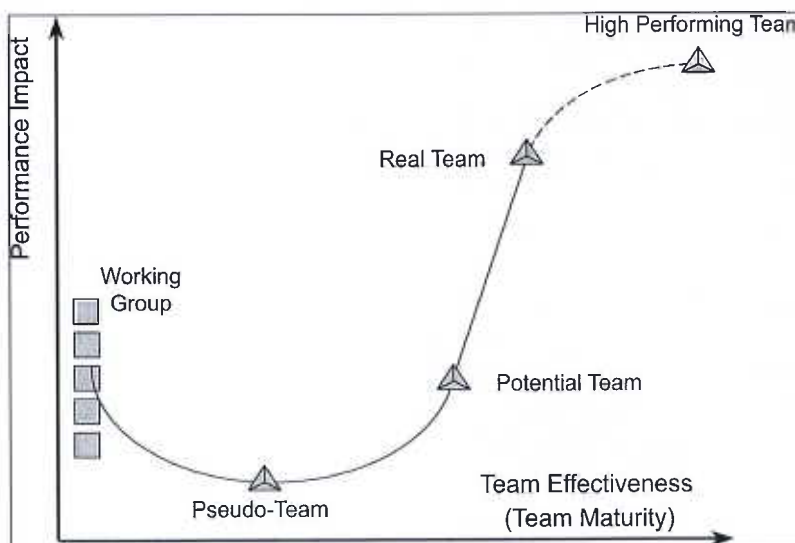
Les apports de Karl Weick

On ne peut évoquer ce courant sans parler des apports de Karl Weick. Professeur à l'université du Michigan, Weick s'intéresse, dans les années 70, au développement du groupe et à l'élaboration collective du sens au travail. Dans son ouvrage, *The social psychology of organizing* (1979), il précise la théorie du "sensemaking" qui désigne un processus continu d'élaboration du sens au travail. Pour lui, la dynamique organisationnelle est telle que des liens sont tissés entre les individus et un sens commun se dégage. Il résulte à la fois d'un processus de communication, d'un apprentissage lié à l'expérience et de la socialisation de ces expériences. On peut facilement l'illustrer par le cas de l'équipe de voltige de l'armée de l'air :



Source : "Construire le sens par le retour d'expérience : le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air", Cécile Godé (Management et Avenir n° 41, 2011)

L'organisation est donc processuelle et se construit dans l'interaction des individus. Le management participatif trouve tout son sens dans cette analyse car il facilite la communication interpersonnelle. C'est bien la qualité des liens entre les individus qui fait l'organisation. Plus tard, en 1994, Smith et Katzenbach vont démontrer comment le groupe se métamorphose en équipe authentique.



Source : <http://www.emeraldinsight.com>

C'est bien le management participatif qui permet cette "transformation" ; un simple groupe de travail n'est pas nécessairement voué à devenir une réelle équipe s'il ne remplit pas un certain nombre de conditions et ne partage pas certains éléments. Tout repose sur la confiance et la décision collégiale, ce qui entraîne naturellement la performance. La "valeur ajoutée" d'une équipe par rapport à un groupe est évidente et bien mise en avant dans le tableau suivant :

Working Group	Team
<ul style="list-style-type: none"> • Strong, focused leader • Individual accountability • Commitment to own site/function/goals • Groups purpose is the same as the organizations mission • Performance is a function of individual work effort • Efficient meetings • Measures its effectiveness via influence on other indicators (e.g., business unit financial performance) • Shares information, discusses, decides and delegates to enhance individual performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Shared leadership roles • Individual and mutual accountability • Common commitment • Specific team purpose that the team itself delivers • Performance is a function of collective work product • Time spent in open-ended discussion and active problem solving • Measures performance directly by assessing collective work products • Discusses, decides and does real work together

Source : (From : Katzenbach, J. & Smith, D. (2004). *The discipline of teams*. In *Harvard Business Review on Teams that Succeed*, Harvard; HBR Paperback, pp. 1-25)

Ces différentes analyses et principes du management participatif redeviennent véritablement d'actualité, en période de crise même s'ils ont été longtemps critiqués.

1.2. Des critiques et des désillusions

Les approches, aussi séduisantes soient-elles, ont été très critiquées essentiellement à cause d'une mise en place manquée dans les entreprises.

Les principales critiques

Les problèmes de groupe (symptômes du groupthink) affectent ces approches. Karl Weick a bien insisté là dessus en montrant qu'un "tissage trop étroit" des relations peut être fatal au processus organisationnel. Son analyse de la célèbre catastrophe de Mann Gulch le démontre. Il s'est intéressé aux conditions et situations qui ont pu bloquer le fonctionnement de l'équipe et conduire à la catastrophe. Lors d'un gigantesque incendie, les pompiers ont été confrontés à une situation nouvelle. Karl Weick précise ainsi que les dangers liés à l'incertitude ont conduit les membres de l'équipe à chercher leur survie individuelle au détriment de l'intérêt collectif (*The collapse of sensemaking : the Mann Gulch disaster, administrative science quaterly*, 1993). Car l'organisation se doit de trouver des solutions innovantes à des problèmes nouveaux, par construction collective pour éviter cet "effondrement du sens".

L'aveuglement organisationnel peut aussi provoquer malentendus et incompréhensions. Plusieurs catastrophes l'ont démontré, comme l'accident de Tenerife en 1977 (collision de deux avions à cause de quiproquos de communication et d'une désorganisation du contrôle aérien) ou celui du tunnel du Mont-Blanc, en 1999 (non respect des procédures de contrôle et de sécurité). Le plus célèbre exemple est celui du crash en vol de la navette Challenger, en 1986. Au delà du débat technique, c'est bien la pensée de groupe des directeurs de tirs, prévenus d'un défaut potentiel, qui

est à l'origine de l'accident. Alertés par quelques ingénieurs, sur la faiblesse d'un joint, ils ont estimé l'accident hautement improbable et procédé au tir. On peut parler d'aveuglement organisationnel. Ce phénomène a fait l'objet de plusieurs études, comme celle de du CNRS, *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus* (Broussard, Mercier, Tripiet, CNRS, 2004). Les auteurs montrent que l'organisation est complexe et que chaque situation est "feuilletée", car les interprétations sont multiples et différentes suivant les groupes. L'organisation multidimensionnelle implique une approche souvent subjective des problématiques qui génère de multiples malentendus. Les obstacles à la coopération sont donc principalement cognitifs.

De plus, les résistances au changement ont souvent gêné la mise en place d'actions concrètes (cercles de qualité...). Michel Broussard a mis en avant, dès 1989, les causes de l'échec des cercles de qualité (*Les limites du modèle-type de fonctionnement des cercles de qualité*, Michel Broussard, Relations industrielles n° 3, 1989). Une des causes d'échec est le défaut d'intégration de ceux qui ont choisi de ne pas en faire partie, ce qui nuit à la mission première de ces cercles (recherche de la qualité par tous les protagonistes d'un processus). En étudiant les défauts de fonctionnement d'un cercle à moyen terme, il démontre le rôle joué par les non membres sur le contrôle du travail. Les cercles se montrent peu concluants, en dehors du Japon, leur action se limitant souvent au domaine technique, sans intégrer le client ni même les relations au sein de l'équipe. Françoise Chevalier étudie plusieurs cercles de qualité entre 1982 et 1989 et démontre leur relatif "essoufflement" (*Cercles de qualité et changement organisationnel*, Françoise Chevalier, Economica, 1999).

L'échec du management participatif

Dans les années 2000, certains auteurs n'ont pas hésité à prononcer un verdict d'échec à l'encontre de ces formes de management. Le plus connu est Norbert Alter (professeur de sociologie au CNAM) qui explique que le management participatif (groupes de résolution de problème, cercles de qualité) a généré ses propres dérives. La démarche de résolution des problèmes est trop lourde et ne résiste pas à l'incertitude. Elle est remplacée par de multiples "arrangements", véritables "structures clandestines", qui fonctionnent parallèlement au processus officiel de résolution des problèmes.

C'est bien la dynamique des cercles de qualité qui a pu poser problème. Ce sont les rapports hiérarchiques à l'intérieur des cercles qui se sont dégradés. Dans un contexte hiérarchique, les cadres se sont sentis dépossédés de leur influence et de leur expertise et ont "résisté" face à l'apport des cercles de qualité. Ainsi, confrontés à trop peu de coopération, des membres parfois déçus des résultats ont eu tendance à se démotiver et à délaisser les cercles de qualité.

Dans certaines entreprises, les cercles ont peu à peu disparu ou ils ont été intégrés aux services. On a parfois même parlé "d'effet de mode" des années 80, ce qui est injuste, car les cercles de qualité ont parfois été reproduits de manière "informelle" dans certaines entreprises, sans en porter le nom. Les espaces de réflexion ou de rencontre des "jeunes pousses", au début des années 2000, ont pu ainsi apporter de réels progrès managériaux, mais sans intéresser fortement la littérature spécialisée (même si de nombreux articles sont parus sur le "système Google" et ses espaces d'échanges).

Dans son livre *Culture et comportement* (Vuibert, 1992), le professeur Maurice Thévenet précise qu'on peut conclure que la plupart des échecs observés dans la mise en place des cercles de qualité ou la recherche de la qualité totale relèvent du fait que l'amélioration de la qualité se fait selon une approche très "économique" sans tenir compte des logiques d'acteurs, de leurs compétences et de leurs représentations de la qualité. Ce ne sont pas les cercles qui sont en cause mais plutôt leur mise en place. D'autant plus qu'au Japon, ils se sont révélés très efficaces et pertinents. En occident, de nombreux facteurs ont rendu leur fonctionnement problématique, comme le manque de formation des animateurs ou le détournement par la direction de certains résultats. On a donc stigmatisé ces cercles et fustigé, un peu trop rapidement, le management participatif pour ses difficultés de mise en place.

2. Le management coopératif: une nouvelle approche, plus solidaire, du management

La persistance de la crise et la montée de l'individualisme dans le management ont remis au goût du jour la nécessité de travailler ensemble et de manière solidaire. Pour illustrer cette nécessité, il existe aujourd'hui un ministère chargé de l'économie sociale et solidaire (et de la consommation), piloté par Benoît Hamon. On attend aussi un projet de loi en 2013 qui permettra d'assurer le développement de ce pan de l'économie, en particulier des formes de sociétés coopératives et participatives.

2.1. Des principes solides et nécessaires (pourquoi coopérer ?)

Le retour des théories humanistes

Le relatif échec du management participatif a pu être associé au développement des théories managériales plus "libérales", basées sur l'individu. Ainsi le "*management par le stress*", mis en exergue dans les années 90, a été l'objet de vives critiques, suite à une étude américaine, rapportée par Bernard Gazier en 2001 (*Alternatives Economiques* n° 188 - janvier 2001). Une équipe de chercheurs s'est penchée, entre 1995 et 1999, sur une quarantaine d'établissements industriels américains, dans trois branches aussi contrastées que possible : la métallurgie, la confection et l'imagerie médicale. Ils ont effectué des comparaisons de leur rentabilité et mesuré divers indicateurs de stress. Alors qu'ils s'attendaient à trouver une liaison positive entre les deux, le résultat est le contraire : les établissements les plus rentables sont ceux qui ont instauré un "*système de travail à hautes performances*", associant autonomie des travailleurs et management participatif et qui engendrent moins de stress que les autres (*Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay off*, E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg et A. Kalleberg, Economic Policy Institute, ILR Press, CornellU. Press). Sans entrer dans l'étude des effets néfastes du management par le stress, l'actualité récente a démontré la détresse très forte des salariés face à certaines "méthodes" de management. Le postulat de l'individualisme croissant dans l'entreprise a été dénoncé par Gilles Lipovetsky (*Métamorphoses de la culture libérale*, Montréal, Liber, 2002), l'accomplissement pour soi (type sommet de la pyramide Maslow) est mis en exergue et la satisfaction "individualisée" à travers la performance chiffrée. Ainsi, le coût des risques psychosociaux a-t-il été estimé à 830 millions d'euros ! (*Le stress, une méthode de management comme les autres ?* 18/11/2012, www.libération.fr). De nombreuses "affaires" (suicides chez Renault et Orange, surveillance chez Ikea, délation chez Disney...) ont entraîné de nombreuses analyses sur le mal être en entreprise (en particulier celles de Christophe Desjours et de Marie-France Hirigoyen). Un courant "cinématographique" dénonce cette pression à travers des films clés des années 90 et 2000, comme *Violence des échanges en milieu tempéré* (J.M. Montout, 2003) ou *Ressources humaines* (L. Cantet, 1999). Plus récemment, *La méthode* (M. Pineyro, 2006) ou *Fair play* (L. Baillou, 2006) mettent en avant l'individualisme et le primat du pouvoir hiérarchique dans l'entreprise.

Les principes du management coopératif redeviennent d'actualité, comme la recherche du sens et du bonheur au travail. Annick Lainé propose de mettre en place le management coopératif pour prévenir les risques sociaux (Annick Lainé, ICA Research Conference, septembre 2010). Le management coopératif allie à la fois le Management (gestion des hommes et des opérations) et la Participation (partage conséquent entre les acteurs de l'entreprise dans les prises de décision, la transmission des compétences, la responsabilisation, l'autonomie...). Il s'agit donc d'une forme "moderne" du management participatif, car elle s'appuie sur les principes de la coopération. Dans une étude de 2000, Pichault et Nizet identifient cinq modèles de gestion des Ressources Humaines. Les deux derniers modèles font appel aux principes participatifs, mais avec des nuances. Le modèle

conventionnaliste met en avant le management participatif et insiste sur la collégialité de la prise de décision, alors que le modèle valoriel est centré sur l'identification à une culture d'entreprise et repose sur une vraie coopération car aucun acteur n'est dominant (Pichault et Nizet, *Les pratiques de GRH*, Seuil, 2000).

Des principes solides

La coopération peut être approchée de deux manières, complémentaire et communautaire, ce qui fait que le travail coopératif est dual (Stéphanie Dameron, *La dualité du travail coopératif*, revue française de gestion, 2005). L'auteure démontre que ces deux approches s'entremêlent. Alors que dans un système de coopération complémentaire, des individus différents s'associent dans une logique de gain, la coopération communautaire rassemble des individus fortement ressemblants, avec une identité commune. Cependant, le projet est commun aux deux conceptions et ce n'est que la forme de rationalité qui les différencie (rationalité stratégique dans la première et identitaire dans la seconde). La même entreprise peut utiliser les deux, suivant l'évolution du marché, la dynamique de recrutement des collaborateurs (on peut démarrer avec des "missionnaires" et puis s'entourer ensuite de spécialistes qui adhèrent au projet). Cette analyse est intéressante car elle permet d'évacuer l'approche simpliste et préjugée qui consiste à ne voir dans les formes d'entreprises de l'économie sociale que des organisations de missionnaires. Les milliers de collaborateurs de FAGOR peuvent être des coopérateurs sans que cette coopération réponde à une motivation unique.

Le management coopératif s'appuie sur des principes essentiels, précisés par Jérôme Delacroix (*Le management coopératif : un autre chemin vers la performance*, Coopérative, 2006) :

- . La circulation libre de l'information ;
- . L'adoption de comportements basés sur la confiance et l'entraide ;
- . La conjonction recherchée de l'intérêt de l'entreprise et celui de chaque salarié ;
- . La mise en œuvre de moyens humains, technologiques et organisationnels pour atteindre ces objectifs.

Cela suppose un environnement favorable, surtout l'adhésion de toutes les parties prenantes (dont les clients). Le management coopératif s'étend alors aux relations avec les fournisseurs mais aussi avec les consommateurs. La conjoncture et les affaires actuelles dans le domaine de l'agro-alimentaire montrent bien la volonté de nombreux consommateurs de mieux s'impliquer dans le système alimentaire, voire de participer à l'élaboration de produits (comme "consomm'acteur"). De nombreux outils informatiques facilitent cette coopération (réunions, espaces de travail collaboratifs, blogs, wikis...). Le web 2.0 favorise l'ouverture et la construction commune (projets ouverts et collaboratifs).

Depuis longtemps, Joël de Rosnay propose sa vision du monde global et de la société en réseau ("Le macroscopie", 1975). Il y développe la notion de société "fluide", traversée par de nombreux réseaux. Le management coopératif s'appuie donc principalement sur la notion de réseau et de mise en commun de ressources et d'énergies. Les systèmes de coopération technologiques font l'objet de nombreuses études, montrant leur puissance, comme celle de Howard Rheingold (*Foules Intelligentes*, titre original : *SMART MOBS*, M21 éditions, 2005).

Il s'agit, cependant, de redonner du sens au travail, ce que proposait déjà K. Weick (voir plus haut).

Le sensemaking, donner du sens au travail

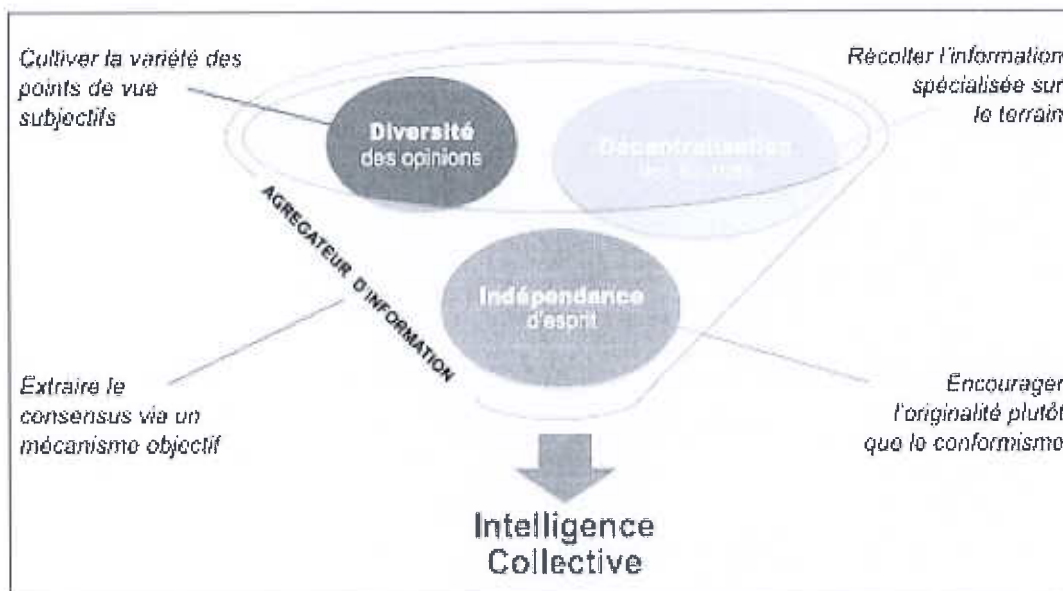
Pour imposer le management coopératif, il faut rechercher "*l'interaction respectueuse*" (confiance, honnêteté et respect de soi), mais aussi la curiosité et la volonté de travailler ensemble. Karl Weick propose trois sources de sens : la culture, la stratégie et la structure. La culture va produire des repères, indispensables à la pérennisation du modèle, quand la stratégie va préciser les conditions de la contribution de chacun. Enfin, la structure va poser le cadre formel qui va codifier la coopération, comme par exemple le type d'entreprise (SCOP ou SCIC).

L'intelligence collective, de nouveau à l'ordre du jour

Sur la base du proverbe connu : "l'union fait la force", on peut mettre en avant les gains de la coopération, à travers le concept d'intelligence collective. Dans un documentaire poignant, Naomi Klein (Auteure du célèbre "No logo") décortique le phénomène de résistance de salariés touchés par la crise en Argentine et leur combat collectif pour mettre en place un modèle autogéré (*The take*, 2004, <http://www.thetake.org/>). Certains salariés ont décidé de se fédérer pour relancer leurs entreprises pilotées selon un principe de démocratie directe. Trois ans après le documentaire, 1700 entreprises autogérées ont réussi à maintenir leur activité. On peut donc chercher à approfondir ce concept d'intelligence collective et son apport au management. L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). Des agents au comportement très simple peuvent ainsi accomplir des tâches apparemment très complexes grâce à un mécanisme fondamental appelé "effet de synergie". Les conditions de réussite de ce modèle demeurent assez précises :

- . L'existence d'une communauté d'intérêt, par exemple autour de l'entreprise ;
- . La libre appartenance de ses membres, l'entrée est volontaire et la participation personnelle ;
- . Une structure horizontale et des règles de gestion collective, les décisions stratégiques font l'objet d'un vote ;
- . Un espace collaboratif et des outils de coopération, la communication se fait en réseau pour permettre l'interaction de tous les membres ;
- . Un espace et des temps de partage pour faciliter et entretenir l'émergence d'une conscience commune.

Selon Emile Servan-Schreiber (Chercheur en sciences cognitives aux USA), il faut quatre "ingrédients" pour produire de l'intelligence collective : diversité des opinions, décentralisation des sources, indépendance d'esprit et, enfin, un mécanisme objectif pour extraire le consensus en toute transparence. On peut le voir sur ce schéma :



Source : <http://www.emile2012.com/lintelligence-collective/>

Le management de l'intelligence collective n'est donc pas la négation de l'individu et de ses opinions, bien au contraire, c'est une construction d'un consensus au contenu forcément riche car partagé et généré grâce à la complémentarité et aux synergies.

Le travail coopératif, un nouveau modèle de management ?

En réaction contre la souffrance au travail (Desjours, Hirigoyen...), certaines organisations innovantes présentent un modèle collaboratif et humaniste. En 2010, le cabinet BPI a cherché à recenser ces pratiques. Le modèle "Google" est le plus connu, permettant à ses collaborateurs de consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels avec les personnes de leur choix. Le cabinet présente également le cas d'une SCOP ardéchoise, Ardelaine, où les 25 coopérateurs sont sur un pied d'égalité salariale et tous polyvalents. A chaque exemple, le travail coopératif est mis en exergue et apparaît même comme un modèle managérial d'avenir. Un article intéressant de 2011 développe le concept de "démocratie d'entreprise", suite à une journée de réflexion sur les "manières alternatives de management" tenue à l'UNESCO le 17/11/11 (*Qu'est-ce que la démocratie dans le monde de l'entreprise*, Thibaud Brière, JDN sur <http://www.journaldunet.com>). En réaction à un management "autocratique", l'auteur présente les différentes formes que peut prendre cette démocratie d'entreprise. La plus connue est celle de l'actionnariat salarié, qui peut être un principe de base important dans des entreprises paternalistes comme AUCHAN (où les salariés détiennent environ 15 % du capital par l'intermédiaire de Valauchan, l'entreprise n'étant pas cotée en bourse). La participation constitue le dispositif juridique le plus connu, mais il est souvent "isolé" car uniquement financier, il faut aller au delà. C'est ce qui est fait dans le modèle de la coopérative, voire dans celui de l'entreprise autogérée, où le pouvoir s'exerce collectivement. Des formes plus poussées sont explorées par l'auteur, comme celle de "l'entreprise libérée", dans laquelle le bien commun des salariés est recherché. Un ouvrage récent (*Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Carney et Getz, Fayard, 2012) présente de manière provocatrice ces entreprises du "pourquoi" (celles qui donnent du sens) opposées aux entreprises du "comment", en affirmant que "la liberté, ça marche !". Ils développent largement le cas de l'entreprise FAVI (voir plus bas) dans laquelle le patron a supprimé les pointeuses pour que les salariés "travaillent pour faire des produits, pas des heures". Ainsi, il convient d'explorer plus précisément le modèle coopératif et les cas de réussite de ce type de management.

2.2. Des réussites encourageantes (comment coopérer ?)

Les SCOP, longtemps marginalisées, font leur retour en affirmant la solidité de leur modèle et son caractère universel. A l'occasion de conflits sociaux récents et sur fond de vagues de licenciements, le modèle semble constituer la "dernière chance" pour maintenir l'activité lors des fermetures annoncées d'usines. L'affaire FRALIB, avec le projet de certains salariés de reprendre l'exploitation de la marque "Eléphant" d'Unilever, à partir d'une structure SCOP, ou bien l'affaire SEAFRANCE, dans laquelle un projet de SCOP a été développé pour sauver 500 emplois, ont rendu la SCOP "populaire", en temps de crise. Il s'agit donc d'en préciser les contours.

Les principes coopératifs au centre des SCOP

Les coopératives sont définies par la loi du 10/09/1947 qui précise qu'elles ont pour objet de :

- . Réduire au bénéfice de leurs membres, le prix de revient de certains produits/services ;
- . Améliorer la qualité marchande des produits ;
- . Contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités économiques et sociales de leurs membres ainsi qu'à leur formation.

Dans une optique de management, le dernier point semble fondamental car il place la satisfaction des membres au centre de la coopérative.

La loi du 19/07/1978 précise le statut de la SCOP, en le définissant :

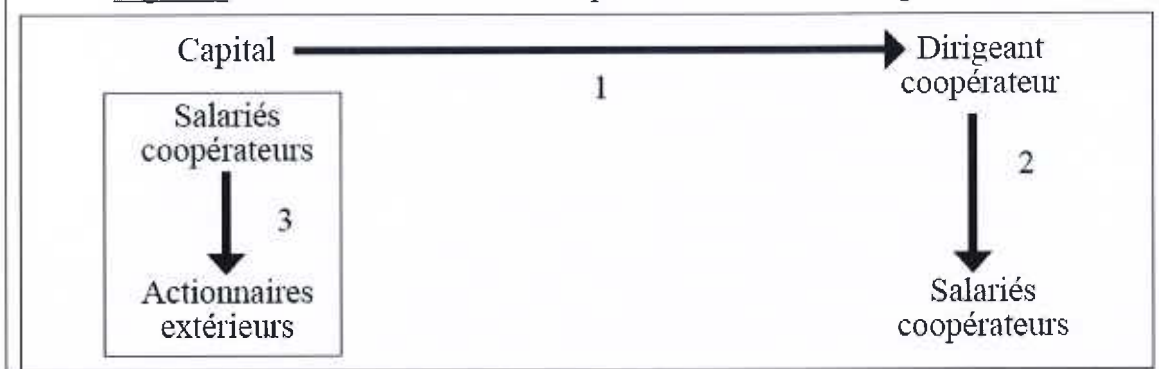
"Les sociétés coopératives ouvrières de production sont formées par des travailleurs associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement..." (extrait de l'article 1 de la loi).

Contrairement aux entreprises classiques, il ne peut y avoir de conflits d'intérêt entre salariés et actionnaires puisque ce sont les mêmes personnes.

Le principe a fait l'objet de plusieurs recherches dont celle de Pasquet et Liarte (*La société coopérative et participative : outil de gestion pour l'entrepreneur social ou nouvelle hypocrisie managériale ?*, RIMHE, 2012). Ils précisent les zones de pouvoir dans ce type de structure :

En synthèse, la figure 2 représente schématiquement les zones de pouvoir que les SCOP cherchent à limiter. En détenant la majorité du capital, les salariés coopérateurs réduisent (voire annulent) le pouvoir des apporteurs de capitaux externes (lien 1) sur lesquels, au contraire, ils exercent un pouvoir du fait de leur part majoritaire dans le capital (lien 3). La mise en place d'un mode de fonctionnement démocratique (illustré par la règle « 1 homme = 1 voix ») doit permettre de réduire le pouvoir du dirigeant coopérateur sur les salariés coopérateurs (lien 2).

Figure 2 : Les différentes zones de pouvoir dans une entreprise SCOP



Source : Pasquet et Liarte, "La société coopérative et participative : outil de gestion pour l'entrepreneur social ou nouvelle hypocrisie managériale ?" RIMHE, 2012

SCOP et grande entreprise : les exemples de Chèque Déjeuner et Mondragon (MCC)

Le modèle de la SCOP redevient d'actualité mais pas seulement pour les petites structures. Deux grandes entreprises témoignent de la possibilité de croître durablement avec un modèle basé sur la confiance et la participation de tous : Mondragon en Espagne et Chèque Déjeuner en France.

Le groupe Chèque Déjeuner est le n° 3 mondial sur le marché des titres de services prépayés et le leader en France sur le marché de la gestion de l'Action Sociale. Il compte 2 000 collaborateurs dans 45 sociétés, à travers 13 pays et existe depuis 1964.

Tous les quatre ans, l'ensemble des salariés-sociétaires élit les membres du Conseil d'Administration. Au nombre de neuf à quinze, ces derniers présentent librement leur candidature et force est de constater qu'ils proviennent tous de divers services de la coopérative (informatique, production, juridique, commercial...). Ce sont ensuite les administrateurs qui désignent par vote le futur Président-Directeur Général. Cet exécutif est relativement stable puisque seulement deux PDG se sont succédés depuis 1964. Cette entreprise est régulièrement citée comme modèle de management coopératif, ce qui ne l'empêche pas d'être rentable. Par contre, une grande partie des bénéfices est consacrée aux réserves financières et 45 % du résultat est reversé sous forme de primes aux salariés.

Quant au groupe MCC (plus connu sous le nom de Mondragon), il regroupe plus de 120 coopératives membres du groupe, dont six entreprises de services, 12 coopératives de recherche, 7 coopératives d'éducation, 4 entreprises agricoles, et surtout 87 entreprises industrielles dans tous les domaines : sous-traitance automobile, électroménager, fabricant d'ascenseurs, agro-alimentaire, filière bois, etc. les deux tiers des 35 000 associés travaillent dans le pays basque espagnol. Il s'agit d'un type unique au monde d'expérimentation de coopératives intégrées.

En octobre 1955, pour contourner les autorisations de création et d'implantation d'entreprises

contrôlées par l'Etat, cinq jeunes fondateurs eurent l'idée de reprendre une entreprise en difficulté de produits électriques et mécaniques à usage domestique qui se trouvaient à Vitoria. C'est ainsi que naît la première entreprise coopérative ULGOR, du nom de la composition des initiales des fondateurs (Usatorre, Larranaga, Goronogoitia, Ormaechea, Ortubay), toujours en activité aujourd'hui sous le nom de FAGOR Electrodomesticos qui fabriquait à l'époque du petit matériel de chauffage. Le groupe ne cesse alors d'évoluer (40 coopératives en 1970) et se structure en développant de manière importante son propre système de formation. L'université de Mondragon compte aujourd'hui plus de 4 000 étudiants et alimente la recherche du groupe qui consacre 2 % de son CA à son financement.

Chez Mondragon, entre le bas de l'échelle et les dirigeants d'entreprises, l'écart des salaires est en moyenne de 1 à 4 et chaque salarié peut devenir "associé", moyennant deux ans d'ancienneté et une participation de 14 000 euros.

Chaque coopérative met en commun 2 % de son chiffre d'affaires à un fonds de solidarité. Il sert à accorder des liquidités aux coopératives les plus en difficulté. Par ailleurs, chaque coopérative constitue un fonds de réserve alimenté par 45 % des bénéfices quand il y en a, alors que le minimum légal est de 20 %.

Les coopératives sont les entités de base du groupe coopératif de Mondragon, elles sont libres de rejoindre ou de se séparer du groupe. Inversement, le groupe dans son ensemble accepte ou refuse de nouvelles coopératives en fonction de ses priorités de développement. En cas d'adhésion au groupe, les coopératives doivent se conformer aux règles communes. Dans toutes ces coopératives, l'Assemblée Générale représente la souveraineté de l'entreprise. Cette assemblée est convoquée au minimum une fois par an, ou exceptionnellement sur initiative de la direction ou de 10 % des membres-associés de la coopérative. Cette Assemblée Générale élit un Conseil recteur (assimilable à un Conseil d'administration) en charge de la gestion de l'entreprise, lequel nomme à son tour le Gérant. Deux organismes intermédiaires de contrôle et de dialogue entre les différents niveaux sont aussi élus par les coopérateurs :

. Un comité d'audit qui surveille l'application des décisions de l'Assemblée générale par le Conseil recteur ;

. Un conseil social qui assure un dialogue permanent entre les travailleurs de l'entreprise et la direction.

On peut donc voir que le système coopératif peut fonctionner dans de grandes structures, à condition de garder quelques principes de base qui guide son développement et de maîtriser celui-ci. Dans le cas de Mondragon, le développement se fait principalement par l'agrégation de nouvelles coopératives, en grande partie au Pays Basque.

Cependant, le modèle coopératif n'explique pas, à lui seul, le renouveau du principe de coopération dans le management. D'autres expériences ont permis de le développer, la plus connue étant celle de la fonderie FAVI.

Des expériences coopératives poussées

Certaines entreprises sont allées beaucoup plus loin en réduisant la hiérarchie et en "libérant" leurs salariés.

. Le cas FAVI, l'entreprise sans chef

Selon Isaac Getz et Brian Carney (co-auteurs de *Liberté et compagnie* chez Fayard), certains dirigeants ont su "libérer" leurs entreprises. Le cas FAVI est emblématique d'abord grâce à son ancien directeur, J.F. Zobrist, qui parcourt le monde pour donner des conférences et expliquer ce modèle. Dans une récente conférence à laquelle nous avons assisté (conférence organisée par le syndicat des formateurs-conseil au MOM de Paris, le 3/5/2013), nous avons été frappé par l'empathie et le caractère "humain" de J.F. Zobrist, qui a fait le tour de la salle avant la conférence pour demander à chaque auditeur de lui présenter son travail.

Le "cas FAVI" a fait l'objet de nombreux articles et est étudié dans les plus grandes écoles ; de nombreux visiteurs sont reçus chaque année dans la fonderie. Tout ce qui a été mis en place par J.F. Zobrist a été consigné par écrit pendant plusieurs années sous forme de "fiches" en accès libre sur le site de FAVI : <http://www.favi.com/managf.php>.

Une première série d'une soixantaine de fiches présente, par opposition aux préjugés managériaux classiques, ce qui a été mis en place. Par exemple : "*la performance vient des ouvriers vs la performance vient de la structure*" démontre qu'en supprimant tous les systèmes de contrôle générateurs de coûts et de non implication, J.F. Zobrist a redonné l'autonomie et le pouvoir de décision à ceux qui étaient les mieux placés pour le faire : les ouvriers.

Lors de son arrivée, dans les années 80, J.F. Zobrist, a passé plus de 4 mois à tourner dans les ateliers et à discuter avec les opérateurs pour essayer de comprendre avant d'agir.

Il a ensuite pris des mesures drastiques qui ont transformé l'entreprise. Les principales sont:

. La suppression complète de toute la hiérarchie intermédiaire et la création d'un poste de leader qui coordonnera le travail de chaque mini-usine ;

. La structuration de l'entreprise autour d'une vingtaine de "mini-usine" dédiées à chaque client (les constructeurs automobiles). Elles sont entièrement autonomes, même au niveau budgétaire ;

. La croissance du budget formation (12 % du CA), centré sur le développement des compétences des ouvriers qui sont envoyés en stage au Japon ;

. La suppression des récompenses (car il considère que bien faire est "normal") mais le développement des rémunérations collectives en cas de profit.

Au total, il transforme une entreprise "comment ?" en entreprise "pourquoi ?" en donnant du sens à chaque action et en partant de deux grands postulats :

. L'Homme est bon (donc on n'a pas à dépenser de l'argent et de l'énergie à le surveiller) ;

. Il faut aimer son client (qui doit être le centre de toutes les attentions).

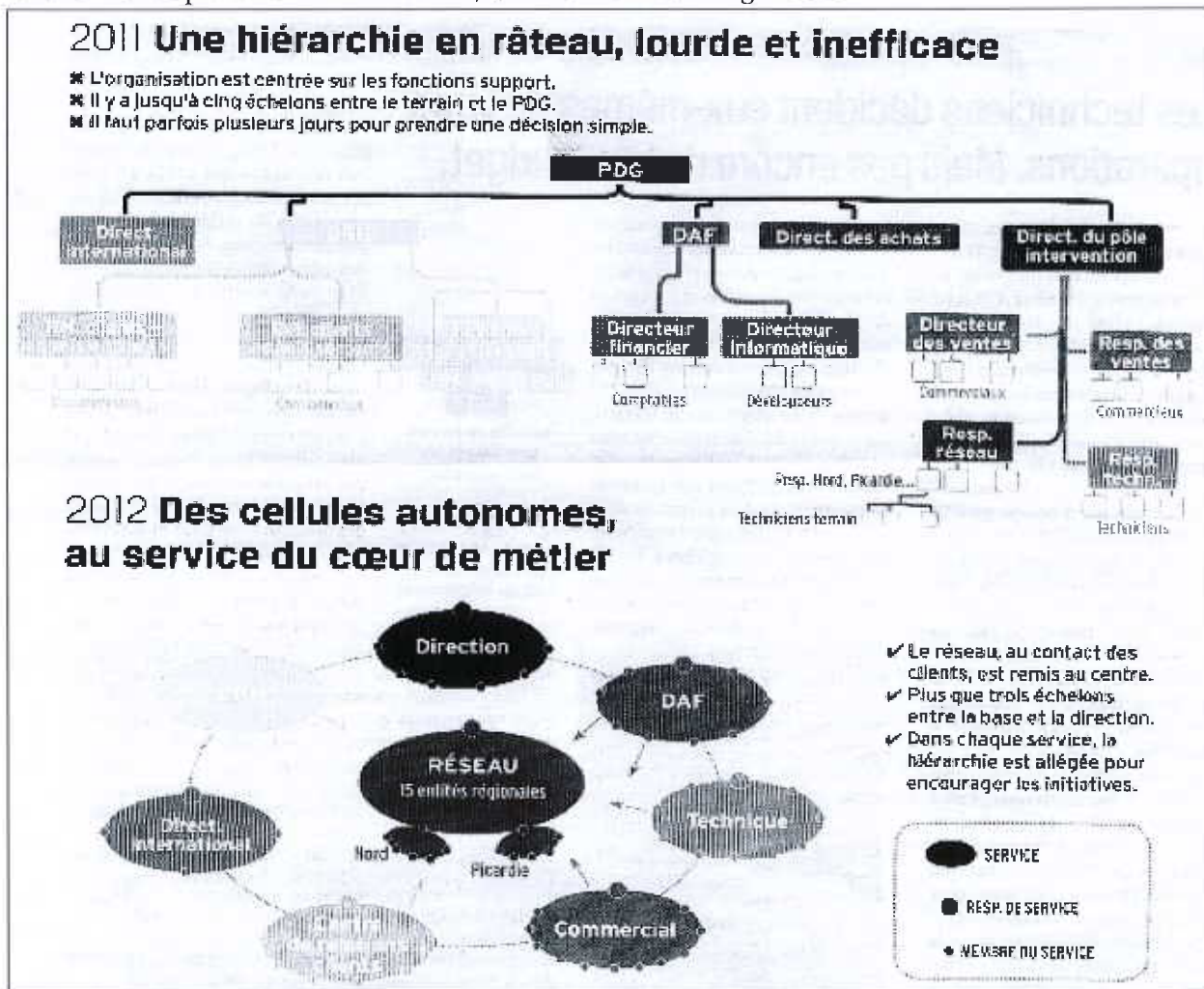
De nombreuses anecdotes émaillent ses présentations pour montrer ce que peut être le management par la confiance et la notion de coopération. Une des plus connues est celle de cette femme de ménage qui reçut un appel en fin de journée d'un gros client étranger et qui prit une voiture de la société pour aller le chercher et s'occuper de son hébergement avant de retourner finir le ménage de l'usine ! Chaque salarié se sent donc investi et les résultats suivent : les rendements décollent et FAVI devient le leader des fourchettes d'embrayage (70 % de la production mondiale) avec un cash flow avoisinant les 20 % les bonnes années (et jamais sous les 10 %). J.F. Zobrist considère aussi que le "*rêve doit être partagé*" et il a tenu à maintenir l'entreprise

à Allencourt, dans le nord de la France, à l'époque où tout le monde délocalisait. Aujourd'hui, FAVI représente 400 salariés et 75 millions d'euros de CA. Il exporte partout dans le monde (34 % de sa production).

Dans un documentaire sur l'entreprise (*question de confiance* de François Maillart, 2009), le système est présenté en insistant sur la nécessaire confiance à accorder à "ceux qui savent" (les opérateurs) et à l'orientation-client donnée à la production. Les seuls contrôles qui ont été gardés le sont dans un but d'excellence (obtention des certifications avant les concurrents). Bien sur, ceux qui n'adhèrent pas au système ou regrettent l'ancien ne peuvent rester, et l'embauche devient un processus difficile car il faut vérifier que le futur salarié va partager les valeurs. D'autres entreprises ont appliqué avec bonheur cette "libération" ; de nombreux exemples sont présentés dans le livre de Getz et Carney (*Liberté et compagnie*), avec très souvent une remise à plat complète de la structure. C'est ce qu'a fait Chronoflex en France.

. Chronoflex, l'entreprise qui a tué l'organigramme

Cette entreprise moyenne, spécialiste du dépannage de flexibles hydrauliques sur engins de chantiers était très mal en point en 2012. Comme 160 de ses 210 salariés sont disséminés sur le terrain, elle a cherché à alléger la structure en transférant une grande partie des responsabilités à des "entités" régionales (15 au total). L'organigramme a été entièrement revu et est passé d'un "râteau" classique à un "double-cercle", autour des entités régionales.



Source : Management, Janvier 2013

Le regroupement des techniciens par région a été organisé dans une optique de réactivité aux demandes du client. En termes de management, chaque équipe est entièrement autonome, coordonnées par un "capitaine" coopté (rémunéré 200 euros de plus par mois !).

Les managers ont aussi dû s'adapter (difficilement) en se reconvertissant ou en quittant l'entreprise. Ce qui est intéressant, c'est l'autonomie des équipes, qui décident de toutes les opérations concernant leur région. Chaque salarié est responsable du contrôle de ses opérations. Là encore, on peut véritablement parler de management de la coopération et de la confiance, indispensable à la réussite d'une telle entreprise. Pour prolonger la réflexion et envisager le développement, Chronoflex a créé des "*groupes de réflexion*" qui réfléchissent à des problématiques ou pistes de travail (le partage égalitaire des bénéfices par exemple). C'est donc surtout un environnement et une structure de travail qui ont facilité la coopération, donc la réussite (l'entreprise est bénéficiaire).

On peut donc se demander s'il existe différents "niveaux" de management coopératif.

Dans un article récent, Thibaud Brière recherche les différentes formes de démocratie en entreprise (*Qu'est-ce que la démocratie dans le monde de l'entreprise ?*, Thibaud Brière, www.journaldunet.com, 16/12/11). Il en identifie six :

.L'autogestion, forme de démocratie directe appliquée à l'entreprise, avec exercice collectif du pouvoir. Cette forme est parfois décriée car elle renvoie à une acception politique et a pu produire quelques résultats décevants, dans les années 70.

. Les coopératives, qui cherchent d'abord à satisfaire les intérêts de leurs membres, nous y avons consacré quelques développements à travers le cas de la SCOP.

. La participation, étudiée dans la première partie de cet article et qui est trop souvent considérée uniquement comme un système de rémunération annexe, alors qu'elle est l'expression d'une gestion partagée voire durable.

. L'actionnariat salarié, qui permet aux salariés de devenir associés et de peser différemment sur la vie de leur entreprise. On peut prendre comme exemple le cas des salariés d'Auchan qui détiennent plus de 15 % du capital du groupe (le reste est détenu par la famille Mulliez) à travers leur fond de participation, VALAUCHAN. Il s'agit, selon Gérard Mulliez de "mieux réaliser encore le partage des fruits du travail et des apports de tous".

.L'intra-entrepreneuriat, où les salariés deviennent de véritables associés, décisionnaires dans les différents niveaux de l'entreprise.

.L'entreprise libérée, pour laquelle il s'agit de réduire au maximum les contraintes qui gênent l'autonomie et la qualité du travail des opérateurs. Nous en avons présenté, plus haut, quelques cas emblématiques (FAVI, GORE, HARLEY...).

Il est difficile de distinguer des "niveaux" de démocratie, ce sont plutôt des formes, voire des modalités. Il convient plutôt d'adopter une vision globale et considérer que les entreprises peuvent, **progressivement**, transférer de l'autonomie et "libérer" leurs salariés.

Conclusion : persévérer et convaincre

On a pu voir que le modèle de management coopératif n'est pas concentré uniquement dans le secteur coopératif et que l'économie "marchande" recèle des entreprises qui ont fait ce choix pour valoriser la confiance et l'autonomie dans leur système de management. Malheureusement, les mêmes "cas" d'entreprises sont constamment mis en avant et étudiés (FAVI, HARLEY, GORE), ce qui pourrait laisser penser que "*l'exception confirme la règle*", car l'organigramme en râteau est loin d'être mort. Une réflexion plus profonde, voire philosophique, peut nous conduire à chercher les valeurs et besoins qui émergent de ces modèles coopératifs. On pourrait alors faire le lien avec la recherche d'une gestion durable et le renouveau de l'engagement collectif.

Certains chercheurs qui travaillent sur la notion de "care", envisagent même son application dans l'entreprise. Il s'agit d'une forme d'attention portée aux autres, que l'on retrouve souvent dans le domaine médical ou social. Le "care" est une "*théorie morale contextuelle*" (et non un ensemble de règles) qui s'articule autour des "*concepts de responsabilité et de liens humains*". C'est surtout une

véritable éthique, une manière de prendre soin de ses collaborateurs et de revoir les relations de travail. Dans leur ouvrage *Le souci des autres. Ethique et politique du care*, Patricia Paperman et Sandra Laugier posent les bases de cette approche quasi-universelle. Lorsqu'on écoute J.F. Zobrist parler de FAVI ou les témoignages de créateurs de SCOP, on ressent ce souci de l'autre et cette attention qui amène la confiance. Moins militantes que le documentaire de Naomi Klein (*The take*) sur la reprise de leur entreprise par les salariés en Argentine, mais dans la même direction, ces expériences montrent qu'il existe une véritable alternative managériale au modèle classique de management, fondée sur la hiérarchie et basée sur les principes de Fayol et Taylor.

Bibliographie :

Sur la partie 1:

Les nouvelles stratégies sociales des entreprises : les modes de gestion participatifs. Jacques ROJOT, Dalloz, 1995

The practice of management. Peter DRUCKER, 1954

The Social Psychology of Organizing. Karl WEICK, Mc Graw Hill Inc, New York, 1979

Sensemaking in Organizations. Karl WEICK, Sage Publications, Californie, 1995

The collapse of sensemaking : the Mann Gulch disaster. Karl WEICK. Administrative science quaterly, 1993

Direction participative par objectifs. Octave GELINIER, Paris, 1968

L'entreprise créatrice. Octave GELINIER, Paris, 1972

Théorie Z. William OUCHI, Paris, InterÉditions, 1982

Culture et comportement. Maurice THEVENET, Paris, Vuibert, 1992

Cercles de qualité et changement organisationnel. Françoise Chevalier, Economica, 1999

Sur la partie 2:

Ouvrage général:

Liberté et compagnie. Isaac GETZ et Brian M.CARNEY, Fayard, 2012

Ouvrages complémentaires :

Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay off, E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg et A. Kalleberg, Economic Policy Institute, ILR Press, CornellU Press, 2000

Le Macroscopie : vers une vision globale. Joël de ROSNAY, Editions du Seuil, 1975

Surfer la vie : comment sur-vivre dans la société fluide. Joël de ROSNAY, Editions LLL, mai 2012

The take. Naomi KLEIN, 2004, <http://www.thetake.org/>

Sur l'intelligence collective :

La Cinquième Discipline. Peter SENGE, First Editions, Paris, 1995

L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace. Pierre LEVY, La Découverte, Paris, 1997.

Sur les SCOP :

L'énigme de Mondragon. Comprendre le sens de l'expérience. Jacques PRADES, revue [RECMA <http://recma.org/>], n° 296, 2005

Les Scop, nous en sommes fiers ! François Kerfourn et Michel Porta Edité par le Club des anciens coopérateurs 2012 (42 témoignages d'anciens coopérateurs)

Ceux qui aiment les lundis : travailler en Scop. Jean-Robert Dantou, Editions du Chêne, 2012 (40 tableaux photographiques de Scop)

Les Scop au coeur de l'économie sociale. Roger Essel, Editions de Broca, 2012

Salarié sans patron ? Béatrice Poncin, Editions du Croquant, Coll. Idées coopératives, 2004

Sur FAVI :

<http://www.favi.com/managf.php> (fiches téléchargeables sur le système FAVI)

COMMENT UN PETIT PATRON NAÏF ET PARESSEUX INNOVE. 132 pages format de poche publié et vendu chez STRATEGIE & AVENIR/DIALOGIQUE, 4 Rue Joffre 57100 THIONVILLE, **Tel: 03 82 88 26 00**

La belle histoire de Favi - L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Tome 1 : Nos belles histoires, humanisme éditions, Paris

La belle histoire de Favi: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Tome 2 : Notre management et nos outils, Humanisme éditions, Paris

A propos du "care" :

Le souci des autres : Ethique et politique du care, Patricia PAPERMAN et Sandra LAUGIER, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 2012

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Économie et sens**

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé¹
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
Institut d'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UTMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} février 2013)

**LA FONDERIE FAVI,
UN LEADER MONDIAL QUI CROIT
EN L'HOMME**

par

Jean-François ZOBRIST
Patron "naïf et paresseux"

Séance du 22 novembre 2012
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Pas si naïf que ça, Jean-François Zobrist, et pas si paresseux, quoi qu'il en dise ! Sa méthode, c'est de créer les conditions dans lesquelles les choses pourront se faire sans lui. Et pour cela, il sait qu'il faut faire confiance à ceux qui créent la richesse de l'entreprise. Et pour que la confiance fonctionne, il faut que les gens soient heureux, partagent un même rêve et des valeurs fondatrices. Alors, il supprime peu à peu tout ce qui entrave les ouvriers, tout ce qui fait que s'ils produisent, c'est malgré la structure et non pas grâce à elle. Plus de contrôles, plus de pointeuses, plus de magasin fermé à clé ou de petits chefs. Et, dans une fonderie des confins de la Picardie, une aventure collective hors norme fait de cette PME un leader mondial de ses spécialités, un innovateur permanent et un modèle de rentabilité réalisée grâce aux hommes et non contre eux. Et cela dure depuis trente-cinq ans... Alors, naïf et paresseux, Monsieur Zobrist ? J'en doute !

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187 boulevard Saint-Germain - 75007 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : pelieu@ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Ont participé : G. Ancel (Dirigeants & Partenaires), P. Augiron (Oxya), J.-F. Bellemère (Éditions Compagnie), F. Belloy (Oxya), M. Berry (École de Paris du management), P. Bitard (ANRT), P. Bizot-Espiard (Altiance), H. Boccard (La Poste), J. Boivin (Club Mines Stratégie), E. Bongers (Université Paris Ouest Nanterre), N. Bourdon (Docapost), S. Branche (Sagalaxy), T. Brière (Philos), F. de Charentenay, O. Chabaud (Chabaud Architectes), P. Coquart (FVA Management), S. Desideri (Hommes & Performances Conseil), G. Ferré (M&I Consulting), C. Fruchart (Talanka-RH), P. Gautier, J.-L. Germain (Collège des Bernardins), A. Gessalin (ENPC /LVMT), G. de Grandmaison, S. Guinchard (Simon Kucher & Partners), H. d'Hautefeuille (Orange), M. Hervé (Groupe Hervé), B. Hondermarck (EDF), M.-C. Jobart (France Télécom-Orange), A. Kahn (*Le Monde*), P. Kalousdian (Islean Consulting), J.-D. Kuhn, L. Kherfi (Café projets), A. de Lander, G. Leroy (Gefact), P. Leroux (Key People), F. Lhomme, S. Loubère (DCNS), P. Loué (Paradox Consultants), M.-F. Lozier (Université Paris Dauphine), N. Missonier, M. Moleux (Danone), M. Mousli (CNAM), P. Poncelet (Diplomarque), É. de Quatrebarbes (EDF), N. Raulet-Crozet (IAE Paris / CRG de l'École polytechnique), C. Riveline (Mines ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), J. Saulière (CRG de l'École polytechnique), J.-P. Schmitt, P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre), L. Toubal (La Fabrique de l'industrie), F.-D. Tourneur (Michelin), J.-J. Urban (Urban Galindo), F. Valla (France Télécom-Orange), R. Vaxelaire, F. Weill (École de Paris du management), M. Weill (AFNIC), F. Woerly (Crédit Agricole).

EXPOSÉ d'Alain ZOBRIST

Fin de cycle

Ce que nous vivons n'est pas une crise, c'est une fin de cycle. Ce n'est pas nouveau dans l'histoire de l'humanité, mais c'est sans doute la première fois qu'une fin de cycle se passe sans guerre. Alors, dans le désarroi, les gens cherchent le modèle qui nous fera passer de l'autre côté de ce point de bascule. Il nous faut désormais abandonner la gestion du certain, science des chiffres, par les chiffres, pour les chiffres dont l'échec est avéré, pour en revenir au management de l'incertain, science des hommes, par les hommes et pour les hommes. Et la Favi (Fonderie et ateliers du Vimeu) est une entreprise qui a toujours managé l'incertain.

Nous sommes formatés pour l'incertain. Pendant des millions d'années, nous avons chassé. Qu'y a-t-il de plus incertain que la chasse ? Il faut rechercher des signaux faibles et écouter son intuition : je vois une trace, ce doit être une bête fauve, je me sauve sans tarder ! Je passe ainsi des signaux faibles à l'action, sans prendre le temps de réfléchir. Si c'est une proie possible, mon intuition me dit d'y aller et je mobilise toutes mes forces pour l'attaquer immédiatement. Et, pour me sauver comme pour attaquer, j'ai une poussée d'adrénaline qui me donne de l'énergie. Aujourd'hui, c'est à l'annonce d'un contrôle fiscal que j'ai cette poussée d'adrénaline, preuve que nous sommes toujours formatés pour manager l'incertain...

Vient ensuite la très courte période, quinze mille ans, de l'agriculture. Quoi de plus incertain que la météo ? Lorsque les blés sont mûrs, chaque jour, quand il se lève, le paysan recherche les signaux faibles, vol des oiseaux ou direction du vent. Si son intuition lui dit que le temps va se maintenir, il moissonne sans délai. Il ne prend pas le temps d'attendre un jour ou deux pour vérifier sa prévision, il y va !

Si un fait majeur a rythmé la civilisation, c'est bien la guerre. Chaque génération en a connu au moins une. Ma génération, née à la fin des années quarante, a donc été formatée pour faire la guerre dans les années 1980. Or, nous ne l'avons pas faite ! Nous sommes la première génération d'Européens qui ne vit pas la guerre et n'en laisse pas une en héritage à ses enfants. La guerre n'est plus la solution à une fin de cycle. On ne sait plus ce qu'est la patrie, la guerre est désormais devenue économique. Alors, n'ayant pas à faire la guerre, nous avons inventé le réfrigérateur, la télévision et tout ce qui nous entoure. Ce faisant, nous avons amassé des quantités colossales d'argent. Cet argent a attiré toutes sortes de parasites, sorciers et devins formés aux meilleures écoles, qui se sont alors arrogés le pouvoir de gérer le monde avec des certitudes, en faisant des *business plans*. Avec le recul du temps, quand on les ressort des archives, on constate qu'ils n'ont jamais marché, parce qu'ils étaient stupides, mais aussi que, l'un remplaçant l'autre, personne ne s'en est jamais ému. Et lorsque le monde entier a été équipé de réfrigérateurs et de téléviseurs et que l'on s'est aperçu des limites du système, il était trop tard, le chiffre avait pris le pouvoir sur l'homme. Pour préserver les 15 % de rendement exigés par les fonds de pension, les "sorciers-devins" nous ont alors contraints à baisser les coûts de production et nous avons dû donner tout notre savoir à la Chine, pour rien, perdant ainsi nos marchés de renouvellement et leur propre marché. Puis, pour continuer à sacrifier au culte du chiffre, il nous a fallu emprunter, dans l'attente vaine que les choses se rétablissent. Aujourd'hui, la France, qui n'est pas la plus mal lotie, perd ainsi quatorze milliards d'euros par mois en s'endettant sur les marchés.

Comment nos entreprises peuvent-elles alors passer de l'autre côté de ce miroir ? La réponse est : confiance, plutôt que contrôle. Ceux qui resteront dans le contrôle ne passeront pas le cap car nous n'avons plus les moyens de nourrir ces structures de contrôle pléthoriques.

L'apprentissage du management

Ces évidences, je ne les ai pas apprises, je les ai vécues, en agissant, en prenant des risques. J'ai eu la chance extraordinaire d'être libre toute ma vie. Pendant quarante-deux ans, j'ai travaillé dans un groupe familial, le groupe Rousseaux, dont le patron Max Rousseaux était un homme génial, adepte d'Auguste Detœuf¹ qui disait que « *le taux d'imbéciles chez les ingénieurs est le même que chez les ouvriers, la principale différence étant qu'un ingénieur imbécile coûte beaucoup plus cher...* » Max Rousseaux avait des principes très simples et, dès qu'il voyait un jeune sortir du lot, à sa manière, parfois très virile, il lui donnait sa chance. Les circonstances ont voulu que ma tête dépasse du lot : à vingt-trois ans, il m'a accordé, avec sa confiance, une liberté totale. Il possédait une trentaine de sociétés et passait son temps au téléphone. La seule fois où je lui ai remis un rapport écrit, il l'a écarté du revers de la main en me disant : « *Je ne sais pas lire. Raconte.* » Avec lui, tout *reporting* était verbal, parce qu'en parlant, on émet des signaux faibles, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on écrit.

M'ayant confié la direction d'une entreprise, lorsqu'il m'appelait, la première chose qu'il me demandait était : « *Comment vas-tu ?* » Il se tournait toujours vers l'autre en premier lieu, puis on parlait boulot et là, il allait jusqu'à la conclusion, qui était généralement : « *C'est pas idiot, ton truc.* » Il portait son jugement d'ancien. Ou alors : « *Là, tu vas faire une connerie, parce que ci..., parce que ça... Maintenant, tu es sur le terrain. Alors, si tu y crois, fais-le.* » Il n'avait qu'un seul indicateur, le cash-flow, le seul thermomètre pour la santé de l'entreprise. Dans un récent colloque de dirigeants d'entreprise auquel j'assistais, seuls 20 % d'entre eux tenaient un compte d'exploitation mensuel. En revanche, ils avaient quantité d'indicateurs tous plus inutiles les uns que les autres. Le compte d'exploitation était la seule chose que Max Rousseaux m'imposait, mais il me disait : « *Ne me donne pas les résultats avant le quinze du mois : je préfère des comptes justes, le vingt, que faux, le cinq !* » Enfin, dans les années 1980, il m'a confié la direction d'une fonderie : la Favi.

Mon prédécesseur, un ingénieur ICAM (Institut catholique d'arts et métiers), gérait cette entreprise comme on le faisait à cette époque : le magasin était fermé à clé, il y avait des pointeuses, les retards étaient sanctionnés par une décote sur le salaire, il y avait une kyrielle de réunions, etc. Je connaissais les ingénieurs de cette usine dans laquelle j'intervenais depuis plusieurs années en tant que métallurgiste. Durant les trois mois de fonctionnement en binôme qui ont suivi mon arrivée, j'ai laissé l'ancien directeur agir à son habitude, depuis son bureau vitré en mezzanine d'où il dirigeait tout, pendant que, pour ma part, j'étais en permanence sur le terrain, à discuter de leur vie ou de leurs enfants avec les ouvriers.

Et là, je commence à constater des choses aberrantes : tel ouvrier attend dix minutes à la porte du magasin pour changer des gants à cinq francs alors qu'il est sur une machine coûtant vingt francs la minute ; tel autre perd son temps à chercher de la monnaie pour un café à trente centimes...

Une entreprise, ça respire !

Quand mon prédécesseur s'en va, immédiatement, je fais murer la fenêtre de son bureau, désormais devenu le mien. Elle ne me servira à rien, je suis en bas, dans l'usine. Des années plus tard, un ouvrier me dira : « *C'est ça qui a prouvé à toute l'usine que quelque chose allait changer.* » En ayant tourné dans les ateliers pendant ces trois mois de transition, je connaissais maintenant tout le monde. Un jour, je demande à Éliane, une ouvrière : « *Depuis combien de temps faites-vous cette pièce ?* » « *Depuis trois ans* » me répond-elle. « *Donc, depuis tout ce temps, vous savez régler et contrôler ?* » « *Ben... oui !* » « *Et pourquoi vous ne le faites pas ?* » « *Vous ne vous rendez pas compte ? Il y a le régleur, le contrôleur, le chef*

¹ Auguste Detœuf (X-Ponts), auteur des *Propos de O.L. Barenton, confiseur* est le fondateur d'Alsthom en 1928. Il en a été l'administrateur délégué, puis le vice-président, jusqu'en 1940.

d'équipe, le chef d'atelier ! » « Eh bien, à partir de maintenant, c'est vous qui réglez et qui contrôlez ! Immédiatement ! Et je supprime le contrôle expédition pour vos pièces ! Les autres, je m'en arrange... ». Ensuite, je vais voir le régleur : « Joseph, vous êtes à dix-huit mois de la retraite. Avant vous étiez à l'outillage ? Je vous donne 5 % d'augmentation : ça vous embête d'y retourner ? » « Ben non, ça me permettra de revoir les copains. » Le contrôleur avait l'œil qui brillait. Je lui demande : « Ça vous intéresse le commercial ? » « Ouais... Mais j'y connais rien ! » « On verra ça plus tard ! » Et comme chacun de ces gars-là contrôlait ou réglait cinq machines, je fis la même chose avec tout le monde.

À la Favi, il n'existe que très peu d'indicateurs : le premier c'est le cash-flow et le second c'est la marge par pièce. Cet indicateur-là, ce sont les ouvriers qui le calculent et ils ont pleinement conscience de ce qu'il signifie. Notre rêve partagé, c'est de rester à Hallencourt, et ils savent tous que, pour cela, il faut faire 25 % de marge par pièce. Hallencourt, c'est notre village et on ne le quittera jamais. Nous avons subi des pressions colossales de Renault pour partir, sans jamais céder, et pourtant nous continuons toujours à fournir des pièces pour la Logan en gagnant fort bien notre vie. Tous ceux qui ont cédé et se sont délocalisés ont donné leur savoir-faire pour rien et ils ont tout perdu.

Le deuxième indicateur, c'est le nombre de pièces par heure. C'est un indicateur informel, qui n'est écrit nulle part mais que tout le monde utilise. Pendant des décennies, tous les responsables de l'automobile ont prétendu faire de la productivité à deux chiffres, aux alentours de 12 % par an. Je n'ai pourtant pas remarqué que le prix de leurs voitures ait baissé de 12 % par an, ni que les constructeurs aient augmenté leurs résultats d'autant. Il y a une différence entre baisse des coûts chez le fabricant et baisse des prix de vente des fournisseurs.

Après ces modifications de leur fonction, en quelques jours, ces ouvriers font 20 % de pièces à l'heure en plus. Tout d'abord, je ne comprends pas comment ils font pour obtenir ce gain de productivité, mais je constate qu'ils ont l'air heureux, que les femmes se maquillent mieux, que les hommes sont mieux habillés. Et je fais alors la correspondance entre bonheur et performance. Puis, franchissant un pas de plus, je me dis que, le bonheur des uns faisant le malheur des autres, le bonheur du contrôleur faisait le malheur de l'ouvrier. Il y a donc un choix à faire : ou l'on fait le bonheur des parasites, ou l'on fait le bonheur de celui qui produit. Car pour moi, dans l'entreprise, il n'y a que les ouvriers qui créent de la valeur ajoutée et du cash-flow ! S'ils arrêtent de travailler, c'est comme si l'entreprise arrêtait de respirer. Le but de l'entreprise, c'est la durée, mais le moyen majeur pour y parvenir, c'est l'argent et donc le travail des ouvriers. En revanche, si tous les contrôleurs arrêtent, cela ne change rien, bien au contraire, car tous les services dits supports sont en fait supportés par les ouvriers qui, grosso modo, passent la moitié de leur temps à se défendre contre la structure pour essayer de travailler ! Au nom des 2 ou 3 % de gens pas sérieux, il s'est ainsi développé une structure pléthorique qui gère les 98 % restants comme s'ils n'étaient pas sérieux et qui leur cassent le moral. C'est insensé !

Pourquoi les ouvriers de la Favi font-ils donc 20 % de pièces en plus ? C'est la loi de Taguchi qui dit, et prouve, que le coût croît comme le carré de la distance au nominal. Cette loi montre que tous les services parasites vont avoir naturellement tendance à pousser le système aux limites de la tolérance afin qu'il en sorte et que cela justifie alors leur intervention. Imagine-t-on un régleur qui passerait son temps, jour après jour, mois après mois, sans jamais régler la machine parce qu'elle ne dérive pas ? Il faut donc qu'elle sorte régulièrement de la tolérance pour qu'il intervienne, ce qu'il aura très humainement tendance à favoriser pour justifier de son utilité. Et, tous les services support ne se servant que de cet indicateur, qui ne mesure que l'efficacité du contrôle, chacun se justifie ainsi de l'absolue nécessité de pérenniser sa fonction. Chez nous, c'est l'ouvrier qui règle en fonction des besoins et il n'y a plus un contrôleur qui, toutes les deux heures, lui fait perdre dix minutes de production pour contrôler qu'il n'y a rien à contrôler, voire pour modifier le réglage de la machine...

Comment fonctionne la Favi ?

L'histoire de la Favi est celle d'une remise en cause permanente, typique de celles des PME qui toutes, doivent toujours gérer l'incertain et être dans l'innovation permanente. Elle a été créée après-guerre pour fabriquer des siphons de lavabo, destinés à contrer les remontées d'odeurs générées par la généralisation du tout-à-l'égout, et des pièces de compteurs d'eau devant résister aux surcroûts de pression dus au gel. Un jour, lors d'un colloque, je rencontre quelqu'un de chez Simca qui me dit avoir des problèmes avec ses fourchettes de boîte de vitesse. Je lui démontre que la norme à laquelle il se réfère est fautive et, par jeu, nous nous amusons à développer un nouvel alliage, proche de celui utilisé pour les hélices de bateau, et nous mettons au point une nouvelle fourchette qui, désormais, tient infiniment mieux que la précédente. C'est ainsi que nous obtenons un premier contrat, paradoxalement avec Renault, Simca ayant été repris par PSA qui lui impose ses méthodes.

Arrivés à 25 % du marché européen, je pense alors qu'il nous sera difficile d'aller plus loin. À ce moment-là, je découvre les outils de l'innovation. Grâce à eux, nous développons les moteurs électriques à haut rendement qui vont équiper la deuxième génération de véhicules électriques : nous sommes aujourd'hui les seuls au monde à savoir le faire. Enfin, quelques temps avant de prendre ma retraite et toujours à l'écoute des signaux faibles, je rencontre un spécialiste de la chirurgie cardiaque. Avec lui, nous venons de mettre au point un alliage bactéricide utilisé pour des poignées de porte et autres matériels non contaminants qui commencent à équiper les hôpitaux et nous venons d'embaucher une docteure en biologie. Nous attendons actuellement les homologations pour les usages alimentaires.

Par jeu intellectuel, nous avons toujours voulu être les premiers. Nous avons ainsi été les premiers, en 1994, à être certifiés ISO 14001 et, en 2002, nous avons été la première entreprise en France à être certifiée QSE (qualité-sécurité-environnement), trois semaines avant la suivante, une centrale nucléaire ! Désormais, nous n'avons plus de service qualité, dernier service à avoir été supprimé. Nous sommes aujourd'hui un peu plus de cinq cents et 84 % de nos salariés sont désormais des productifs directs. Nous fournissons 60 % du marché automobile européen dont, en exclusivité, certains constructeurs comme Volvo, qui prend 100 % de ses pièces chez nous depuis vingt-cinq ans, ou PSA, qui en prend plus de 80 %.

Nous avons une trentaine de personnes en bureau d'études. Chez nous, depuis trente ans, nos bureaux d'études travaillent en équipes, l'une de 5 heures à 13 heures et l'autre, de 13 heures à 21 heures. Quand ça chauffe, ils passent spontanément en trois équipes, ce qui ne pose de problème à personne. C'est la règle du jeu à la Favi et c'est redoutable d'efficacité parce que, lorsqu'un ingénieur étudie quelque chose et passe le relais à son collègue, leurs idées se démultiplient. Et, lorsqu'un constructeur nous donne un cahier des charges et un délai, nous mettons un point d'honneur à toujours répondre les premiers et souvent en modifiant ce qui nous est demandé et en proposant des alternatives moins onéreuses. C'est parce que nous travaillons ainsi, qu'en quinze ans, nous sommes passés à cette part de 60 % du marché automobile.

Les ouvriers sont organisés en mini usines, de vingt-cinq à cinquante salariés chacune, dédiées soit à un client, soit à une usine particulière du client, soit à un marché spécifique tel celui des compteurs d'eau, soit à une spécialité comme une petite série nécessitant des outils particuliers. À leur initiative, les ouvriers de chaque mini usine cooptent l'un des leurs pour organiser la vie au travail. Tout en restant ouvrier, il devient alors leader et reste susceptible de revenir sur un poste de production en cas de besoin ponctuel. Chaque matin, le leader prend connaissance des commandes client, qui arrivent directement chez lui puisqu'il n'y a pas de service intermédiaire, et en fonction de ce que veut le client, les ouvriers décident eux-mêmes de passer en une ou deux équipes. La réactivité est instantanée : s'il y a moins de travail, ils appellent chez lui le collègue de l'après-midi en lui disant de ne pas se déplacer. Inversement, si l'un des leaders doit passer en deux équipes, les autres leaders lui détachent dans l'heure les ouvriers disponibles chez eux, tous étant polyvalents et chacun étant volontaire.

Nos administratives, une standardiste et six comptables, s'organisent entre elles et le chef comptable et financier s'occupe aussi des ressources humaines. Et pour moi, RH, cela veut dire : rendre heureux.

J'ai ensuite eu l'idée d'affecter chacun de nos commerciaux, eux aussi atypiques, à une mini usine, ce qui, là aussi, a été une révolution. Nous avons ainsi treize commerciaux alors que les entreprises analogues n'en ont généralement que trois mais, pour ma part, je ne comprends pas comment la même personne peut s'adapter simultanément à Fiat, qui n'est pas trop sourcilieux sur la précision mais avec qui il faut être hyper réactif, et à Volkswagen, qui exige en revanche une précision sans faille ! Chez nous, le commercial fait tout et est totalement indépendant : il prospecte librement, il fait la gamme, il est chef de projet, il achète en ayant le choix de ses fournisseurs. J'ai tout mis dans une tête ! Nos commerciaux, dont la moitié sont des femmes, valent de l'or : ils parlent qualité, transport, logistique, emballage, tolérance, recyclage... Pourtant, à la Favi, personne n'a de primes individuelles sur résultat car je les ai supprimées il y a trente ans. Nous prenons 7 % du cash-flow que nous nous partageons à égalité, au centime près, directeur général comme ouvrier. Avec la participation, les bonnes années, cela fait, pour les ouvriers, dix-huit mois de salaire.

Comme les commerciaux ont leur bureau au milieu des machines, dès le démarrage d'une nouvelle affaire, ils prennent avec eux un ouvrier qui participe aux négociations avec le client. Je considère en effet que les ouvriers sont mes seuls experts en productivité et, qu'à ce titre, ce sont eux qui sont le plus en mesure de savoir si une demande de réduction de prix est réaliste ou pas. On parle alors de pièces à l'heure ou d'effectifs, ce qui est très concret et déstabilisant pour un acheteur classique, uniquement préoccupé de pourcentages abstraits.

En interne, l'unité de mesure d'une affaire, ce n'est pas le chiffre d'affaires mais le nombre d'emplois qu'elle génère et ce sont donc les ouvriers eux-mêmes qui définissent la cadence qu'il leur faudra tenir. Comme ils sont partie prenante de l'étude depuis le début, épaulés par le bureau d'études, le leader et le commercial, ce sont eux qui définissent le nouveau *process* et eux aussi qui vont réceptionner les machines nécessaires, où que ce soit dans le monde, y compris au Japon. Seul un ouvrier est capable de dire : « *Ce bouton-là, je le veux ici et pas ailleurs.* » Lui seul passe huit heures par jour sur sa machine et seul le commercial avec qui il collabore saura choisir son fournisseur de composants et en négocier les prix.

Ce système est redoutable. Chez certains de nos grands clients, leur logisticien ne parle habituellement qu'avec le logisticien du prestataire, leur qualicien qu'avec son qualicien, etc. Et chacun établit un contrat spécifique pour le transport, la qualité, etc. Cependant, les passerelles entre ces divers contrats sont souvent impossibles à établir, un délai signé ici étant contradictoire avec une qualité signée là, ce qui pousse inmanquablement le prestataire à la faute et lui fait subir les pénalités contractuelles. Avec nous, ce client ne traitera qu'avec un seul interlocuteur qui, tout étant dans sa seule tête, percevra immédiatement ces impossibilités. Lorsque les dossiers passent de service en service, chacun ajoute ses incohérences propres sans percevoir celle des autres. Au final, cela fait toute la différence.

Tout cela s'est mis spontanément en place au fil du temps et, peu à peu, j'ai compris qu'il ne pouvait pas y avoir d'auto-organisation s'il n'y a pas d'interdépendance. C'est là une règle absolue. Ainsi, nous ne constatons pas de TMS (troubles musculo-squelettiques) parmi nos salariés parce que, régulièrement et spontanément, les ouvriers changent de poste. Et comme sur un flux, il y a sept ou huit machines, celui qui change de poste toutes les heures les connaît toutes intimement. Contrairement à celui qui passe ses huit heures sur le même poste, il sait alors si tel défaut à tel endroit peut être récupérable ou pas et peut immédiatement agir en conséquence. Un ouvrier qui a cette vision globale du *process* élimine quasiment tous les problèmes.

En revanche, j'impose qu'à la prise de poste, ils se soient mis d'accord sur qui travaille sur quelle machine pour qu'il y ait interdépendance : si l'un arrive en retard, les autres chaînes démarreront mais la sienne ne démarrera pas et il devra s'en expliquer avec ses collègues car, en fin de journée, il lui faudra bien avoir rattrapé le retard. Et la solidarité au sein du groupe ne jouera que si ses raisons sont bonnes : s'il triche, il s'exclura de lui-même. C'est viril, mais il y a là une humanité et une fraternité que l'on ne trouvera jamais avec un service du personnel confiné dans ses bureaux, sanctionnant à l'aveugle.

Valeurs et métavaleurs

Deux règles, tout aussi impératives, me viennent du service militaire, qui était une remarquable école de management. Les Italiens, pour dire *manipuler*, ont deux mots : *manipulare*, qui concerne les objets que l'on prend avec la main, et *managiare*, qui concerne les circonstances ou les êtres que l'on ménage. Pour moi, le management, c'est manipuler avec ménagement. J'ai appris cette première règle au service militaire car il n'y a pas véritablement d'école de management en France, seulement des écoles de gestion. Le management, c'est agir sans agir, c'est un laisser-faire qui n'est pas ne rien faire, c'est créer les conditions dans lesquelles les choses peuvent se faire toutes seules.

La seule contrainte tolérable en entreprise est celle du client. Pour moi, le dehors prime sur le dedans. Si mes commerciaux sont au milieu des machines, c'est pour que le dehors rentre à l'intérieur de l'entreprise ; si j'envoie mes ouvriers au Japon, c'est parce que, là-bas, ils voient des signaux faibles, des tours de main, des astuces qu'un ingénieur ne verra jamais et ils peuvent ainsi ramener des idées d'actions productives. Ce qui énerve l'ouvrier, ce n'est pas d'aller vite, c'est que ça n'aille pas comme il le veut ! Il faut supprimer les contraintes internes, les exclusions, les vexations... Pourquoi les toilettes des bureaux sont-elles toujours plus belles que celles des ateliers ? À la Favi, les toilettes des ateliers sont impeccables, en marbre. Et celui qui s'y rend se ré-étalonne dans le beau : peut-être aura-t-il le souci à son retour que sa machine, elle aussi, soit nette.

La deuxième règle me vient du général Étienne, inventeur du char Renault FT17 de la première guerre mondiale, qui disait que, tout étant énergie, il faut savoir la contenir dans des limites pour pouvoir l'utiliser. Dans toute entreprise humaine, disait-il, il faut des valeurs morales, pour assurer sa pérennité, et des valeurs intellectuelles pour structurer l'espace. Tout système cohérent se définit en fonction de deux valeurs limites qui sont les guides intangibles entre lesquels on peut ensuite le laisser évoluer librement. Or, la plupart des entreprises n'ont généralement que des valeurs d'usage, alors qu'il leur faudrait impérativement ces deux valeurs limites.

À la Favi, la première valeur limite que j'ai imposée, c'est : l'homme est bon. Donc, aucun contrôle : le moindre papier, la plus petite procédure ou le premier individu qui parle de contrôle est instantanément mis à l'écart ! La deuxième, c'est l'amour du client : quoi que l'on fasse, cela doit servir l'amour d'un client, interne ou externe. Tout papier, propos ou procédure dans lequel n'apparaît pas l'amour du client part, lui aussi, instantanément à la poubelle ! On ne peut pas laisser les gens s'auto-organiser s'ils ne partagent pas un même rêve, le village dans notre cas, et s'il n'y a pas ces deux valeurs limites qui les guident.

Et je ne plaisante pas avec ces valeurs : un responsable qualité, bac+3, me dit un jour qu'il en a marre, qu'il n'y en a que pour les ouvriers à la Favi et qu'il n'est pas à leur disposition. Comme il insiste, je lui réponds que son attitude montre que, premièrement, il n'est pas bon, et que, deuxièmement, ses clients étant les ouvriers, il est donc à leur service. Et, usant du peu de droits qu'a un patron, je lui impose, comme formation, de passer une année sur machine. Face à son refus scandalisé, je le licencie immédiatement à titre conservatoire, avec préavis payé et indemnités. Et j'ai gagné aux prud'hommes ! Et même si j'avais perdu, je lui aurai payé deux ans de salaire, mais il n'avait plus sa place à la Favi. Il avait touché aux valeurs.

En dehors de ces deux valeurs limites, il existe des métavaleurs. Par principe, l'homme est bon, donc il ne vole pas. Il n'y a donc pas de magasin fermé à la Favi. Un magasinier coûterait trois mille euros par mois à l'entreprise et il nous en faudrait trois. Or, on ne volera jamais pour neuf mille euros de gants de travail pour faire son jardin ! Et cela crée de l'inertie : l'ouvrier perd des dizaines d'euros de production à attendre des gants de quelques centimes qu'il pourrait aller chercher lui-même. Nous avons aussi supprimé le bureau méthode, lieu où l'on prétend être intelligent à la place des autres, et le service qualité, dont la tendance naturelle est de créer des contraintes qui ne servent qu'à justifier son existence. Tout ce qui ne produit pas directement de valeur ajoutée a disparu, à l'exception incontournable des huit administratifs : une standardiste, six comptables et un unique responsable comptable, administratif, financier et autoproclamé responsable ressources humaines.

Comme dans l'automobile les secteurs parasites sont pléthoriques, ces clients veulent nous imposer leurs méthodes et, pour cela, nous envoient régulièrement leurs "spécialistes" du taux de rendement global (TRG) ou toute autre lubie. C'est alors le rôle du patron de la Favi de leur expliquer qu'ils n'ont rien compris à notre organisation et que le TRG, c'est l'affaire de l'ouvrier et de lui seul. C'est souvent très compliqué de le leur faire admettre ! Pourtant, les outils de gestion japonais ne parlent jamais d'argent, ils ne parlent que de nombre de pièces bonnes à l'heure. Après seulement, on raffine.

On prend trop souvent les ouvriers pour des demeurés. Dès les débuts de l'informatique personnelle, j'ai confié des ordinateurs individuels aux ouvriers et l'informaticien leur a donné des cours. Il s'est ainsi très vite créé une culture informatique et désormais, les ouvriers interviennent directement sur des plans ou sur l'ergonomie d'un projet. À la Favi, on dépense de 10 à 12 % de la masse salariale en formation et je n'en ai jamais refusé à quiconque. Les formations que les ouvriers suivent peuvent aussi être au Japon. Un ouvrier qui suit une formation, quelle qu'elle soit, sort de son environnement et porte un regard neuf sur son travail à son retour.

Le coût du contrôle et le prix de la confiance

La deuxième métavaleur de la Favi, c'est qu'il n'y a pas de performance sans bonheur et pas de bonheur sans confiance. Or, la confiance ne se négocie pas. Ou elle est totale, et il n'y a plus de contrôles, ou on laisse en place des structures de contrôle et elle n'existe pas. La mère de famille soucieuse, dont l'enfant est malade, comment la rendre heureuse, donc performante ? D'abord en la laissant en paix, libre de s'organiser à sa convenance, de changer de machine ou d'équipe si elle le souhaite.

On gagne toujours davantage d'argent en produisant plus qu'en dépensant moins. Pourtant, le contrôle se donne systématiquement pour mission de dépenser moins. Mais le coût de ce contrôle est toujours largement supérieur à celui de la plupart des déviations qui pourraient se produire en son absence. Il en résulte que le contrôle empêche toujours de produire plus et fait dépenser plus ! C'est pour cela qu'à la Favi, on ne dit jamais : « *Il faut baisser les coûts de 5 %.* » On se dit : « *Comment pourrait-on faire vingt pièces de plus ?* » Avec les ouvriers, le dialogue est immédiat : vingt pièces de plus, cela leur parle. Si on leur a expliqué le pourquoi, ensuite ils savent comment faire, ils peuvent réfléchir en groupe aux moyens d'y parvenir, etc. Des pièces, des emplois créés, des mois de salaire, c'est factuel ; mais un pourcentage, cela ne se voit pas... Toutes les structures parasitaires parlent latin, comme les médecins de Molière.

Max Rousseaux, le propriétaire de l'entreprise, me disait toujours : « *Paie beaucoup d'impôts ! Respecte toutes les lois sans chercher à comprendre ! Garde ton énergie pour préparer le futur ! Fais plus, ne cherche jamais à faire moins !* » Alors que je lui expliquais comment j'envisageais d'amortir un très gros investissement, assez risqué, il me répondit un jour : « *Si je t'ai mis à ce poste, c'est que je pense que tu sais calculer un amortissement. Alors, ne me fais pas perdre mon temps et ne t'abaisse pas à ça. Vas-y !* » Ça, c'est de la confiance.

Notre seul réservoir de compétences irremplaçable, ici, en Occident, ce sont nos ouvriers qui ont un savoir-faire colossal. Faites leur confiance ! C'est ce que nous disent aussi bien Steve Jobs qu'Hervé Sérieyx. Chez nous, il n'y a pas de boîte à idées, soumises in fine au jugement des ingénieurs. Seul un ouvrier peut juger de la justesse d'une action d'ouvrier. Alors, tous les mois, un jury d'ouvriers juge les meilleures actions d'ouvrier mises en place et, tous les ans, un jury extérieur à l'usine statue, sous contrôle d'huissier, sur la meilleure d'entre elles et le gagnant remporte une voiture ! Ce sont les ouvriers qui payent les patrons, pas l'inverse ! Un jour un ouvrier m'a dit : « *Vous savez, ce n'est pas le bon patron qui fait la belle usine, c'est le bon ouvrier...* » « *Et moi, alors ?* » « *C'est à vous de faire de bons ouvriers...* » Cela, ça ne s'apprend pas dans les écoles de gestion.

Il n'y a pas de modèle de management et ce dont je vous parle ne prétend pas en être un. C'est juste le témoignage de quelque chose qui marche depuis trente ans. Le seul fil conducteur, c'est qu'il faut, à tout prix, que la confiance remplace le contrôle. Il faut revenir à celui qui fait la valeur ajoutée, qu'il soit ouvrier ou programmeur informatique. Il faut chercher la catégorie professionnelle qui, lorsqu'elle s'arrête, arrête la respiration de l'entreprise. Matsushita disait : « *En Occident, vous allez perdre et nous, nous allons gagner parce que vous ne vous intéressez qu'aux mains de vos ouvriers alors que nous, nous nous adressons à leur cœur et à leur intelligence.* »

Il faut revenir au management de l'incertain, cet incertain qui fait si peur en France où le principe de précaution empêche désormais d'aller de l'avant alors que les jeunes sont faits pour cela. L'avenir n'est ni aux gros, ni aux riches, mais aux réactifs qui, comme nous, sont capables de passer instantanément de une à deux équipes, qui n'ont pas de parti pris. Nous, nous venons du sanitaire et, via l'automobile et les moteurs électriques, d'opportunités en opportunités, nous allons vers la santé et l'alimentaire. En arrivant à la Favi, je n'ai pas amélioré l'existant, j'ai juste pensé à côté. Nous avons remplacé les structures par des valeurs, en distinguant valeurs limites et valeurs d'usage, et nous avons remplacé le contrôle par la confiance, c'est tout.

Kawakita dit qu'il y a deux façons de traverser une rivière : ou l'on construit un pont et l'on arrive sur l'autre rive un mois trop tard, ou l'on cherche un gué, à côté, et l'on traverse immédiatement. C'est ce que la Favi fait depuis trente ans.

DÉBAT

Un intervenant : *Combien de temps ce système pourra-t-il fonctionner sans vous ?*

Jean-François Zobrist : Sur notre site *Favi.com*, vous pouvez lire un chapitre intitulé : "La belle histoire de Dominique, le futur chef", qui est celle de mon successeur. Dix ans avant de partir en retraite, j'ai commencé à préparer ma succession. Un psychologue m'a un jour dit : « *Toi, tu es un patron charismatique. Alors, choisis-toi un successeur qui ne soit pas comme toi, sinon les ouvriers vont être perdus.* » Dominique est entré à la Favi en tant qu'ouvrier. Comme il avait l'œil qui brillait, je l'ai passé en au service qualité, puis il a fait un BTS et je l'ai mis au service commercial et il a ensuite fait l'ISAM (Institut supérieur d'administration et de management). Je l'ai formé pendant dix ans sans rien lui dire de mes intentions, en l'envoyant partout avec les autres et en lui faisant suivre toutes les formations possibles.

Sur ce, notre propriétaire est décédé. Il avait tout vendu avant de disparaître, à l'exception de la Favi, disant à son épouse : « *Garde la Favi à cause des moteurs électriques. Un jour, cela créera des milliers d'emplois !* » S'il l'avait vendu à Valeo, les pointeuses revenaient et en trois mois, on ne parlait plus de la Favi ! N'ayant personne pour présider l'affaire, elle s'est tournée vers moi pour trouver une solution. J'ai fini par intéresser son petit-fils, avocat, qui a accepté la succession de son grand-père et joue désormais parfaitement son rôle de président en se gardant bien d'intervenir dans la vie quotidienne de l'entreprise.

Deux autres cadres auraient pu prétendre me succéder. Quand je leur ai demandé qui prendre comme successeur, sans hésiter, ils m'ont dit : « *Dominique !* » Je l'ai alors fait venir et lui ai dit : « *J'arrête le 31 décembre. À partir du 1^{er} janvier, c'est toi le chef. Je ne descendrai plus jamais dans l'usine.* » Après un week-end de réflexion, il est revenu en me disant qu'il ne s'en estimait pas capable. « *Écoute, Dominique. Nous sommes otages du bonheur de six cents familles. Et quand on est otage, on ne discute pas !* » Et c'est lui qui, après mon départ, a supprimé le service qualité en me disant : « *Monsieur Zobrist, je ne pouvais pas faire cela tant que vous étiez là car vous avez grandi dans la qualité. Pour vous, ça n'était pas pensable.* » Lorsqu'il est entré comme ouvrier à la Favi, le système était déjà en place. N'ayant connu que lui, il en est naturellement devenu le garant. Et comme le président et le directeur ne sont désormais âgés que d'une petite cinquantaine d'années, a priori, c'est reparti pour une génération.

Int. : *J'ai trois remarques déplaisantes. D'abord, les gens ne sont très intelligents que pour optimiser ce qu'ils voient et ce qu'ils connaissent, mais en dehors de ces limites, ils seraient perdus. Ensuite, se pose la question de l'urgence : il faut avoir du temps pour faire tout ça. Mais, tôt ou tard, on est obligé d'abrégier et quantifier permet alors de gagner beaucoup de temps, et les chiffres que vous fustigez deviennent indispensables. Enfin, le verbe : dans votre présentation, il y a un fort contraste entre le formalisme des méthodes, que vous réfutez, et l'importance que vous accordez au verbe, tout en le formalisant, lui aussi, dans les histoires et les tableaux qui illustrent votre discours et qui abondent sur votre site internet. Comment l'expliquez-vous ?*

J.-F. Z. : McGregor dit que la capacité d'innovation de chaque individu est la même, quel que soit son degré de culture. Pour moi, cela est faux : moins on est cultivé, plus on est innovant. Certains de nos ouvriers ont réalisés des gains de productivité invraisemblables uniquement parce qu'ils ne savaient pas que ce n'était pas possible ! Dans nos écoles, on nous apprend que sur toute machine, pour un foret, il faut un alésoir. Un ouvrier que cela embêtait de régler deux têtes, a créé, avec un collègue de la qualité et un fournisseur (car les ouvriers traitent directement avec les fournisseurs et ce sont des acheteurs impitoyables), un foret-alésoir et ce, sans m'en avertir. Au bout de deux mois, ils m'ont mis sur la table tous les graphes et les calculs qui démontraient que la capabilité avait effectivement augmenté. Un ingénieur ne l'aurait sans doute pas perçu ainsi car sa vision aurait été conditionnée par ce qu'il a appris et par sa culture. Je fais donc en sorte que les gens soient toujours à même de voir ce qu'ils font, ce que le *kaizen* m'a appris. C'est aussi pour cela, qu'à chaque visite, j'emmène un ouvrier avec moi car il voit ce que je ne vois pas.

Quant à l'urgence, je ne sais pas ce que c'est ! Pour les compteurs, le temps de défilement, entre le moment où l'objet entre en fabrication et son chargement dans le camion, était de douze jours. Sans investissement, en laissant les ouvriers s'organiser à leur convenance et en les formant sur ce dont ils avaient besoin, ce temps est passé à un jour. Il n'y a pas d'ordonnancement à la Favi. En effet, comme c'est l'ouvrier qui reçoit directement la commande du client, c'est lui seul qui s'organise. Par principe, on respecte les délais : si un client est dans l'urgence, les ouvriers vont donc se réorganiser, instantanément et sans réunion planning, pour le passer en priorité, mais ce ne sont pas eux qui sont dans l'urgence. Quand on a pris comme principe de ne jamais livrer en retard, on s'en donne les moyens.

Quand à mes histoires et à mes schémas, c'est uniquement à usage de communication externe !

Int. : *Comment abordez-vous la question de la crise environnementale et des ressources ?*

J.-F. Z. : Avant ma génération, la fumée des usines était le signe du bonheur et de la prospérité. Les préoccupations environnementales ont été, dans les années 1970, un premier signal faible des changements à venir pour l'entreprise, suivi bientôt par un second à savoir la question des relations sociales. Désormais, tout cela contribue à la valeur intrinsèque de l'entreprise dans le cadre du développement durable. Quelle sera la prochaine évolution ? Ceux qui n'ont pas déjà intégré la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) ne franchiront pas ce nouvel obstacle. C'est pour cela que nous avons toujours été des précurseurs en matière de haute qualité environnementale, que nos bâtiments ne consomment plus que de l'eau recyclée, etc. Il nous faut toujours être en état d'affronter sans retard cet incertain qui va arriver.

Int. : *Y a-t-il un seuil pour les entreprises au-delà duquel votre méthode de management ne peut pas s'appliquer ?*

J.-F. Z. : Le directeur d'une entreprise alsacienne de huit mille salariés répartis en huit usines, a repris à l'identique et dans le détail notre organisation. Mais, comme ses ouvriers ne sont pas directement en contact avec le client, il a créé en interne des relations client/fournisseur et il s'est placé dans une dynamique de progrès que nous n'avons pas à la Favi, où l'on est plus convivial, et qui va plus loin que nous sur certains points, tel celui de mettre les administratifs au milieu de la fabrication. Et ça marche...

Int. : *Y a-t-il des gens qui ne supportent pas votre système ?*

J.-F. Z. : Il est plus difficile de licencier que de divorcer, je suis donc très attentif aux recrutements. Même pour un ingénieur, il y a dix-huit mois de période d'essai. Au bout de trois mois, puis de six mois, on demande l'avis de ses collègues. Ensuite, nous lui signons un contrat d'un an. Personne ne peut tricher dix-huit mois d'affilée. Avec les intérimaires, on passe une journée sur les valeurs, une journée sur la sécurité, une autre sur l'environnement et une sur la qualité avant de les confirmer. Et le personnel de la Favi est très stable, avec beaucoup d'anciens.

Int. : *Comment maintenez-vous cet état d'esprit ?*

J.-F. Z. : Le comité d'entreprise crée une dynamique qui fait que, presque chaque semaine, aux beaux jours, il y a une activité qui est proposée. Chaque année, nous faisons une opération portes ouvertes pour les familles et les amis durant laquelle les ouvriers font marcher à blanc les machines pour expliquer leur travail à leurs proches. Au mois de mai, nous organisons un week-end braderie. Régulièrement, les hommes font des petits cadeaux aux femmes et réciproquement. Plein de petites choses de ce genre rythment la vie de l'entreprise à l'initiative du comité d'entreprise. Chaque trimestre, mille euros sont tirés au sort parmi les ouvriers qui n'ont jamais été absents durant cette période.

Mon témoignage, c'est : « *Rendez les gens heureux, et vous gagnerez beaucoup d'argent !* » Il ne s'agit pas d'être humaniste pour la beauté du geste car un patron doit faire de l'argent, sinon ce n'est pas un patron. Maintenant, tout dépend de comment il s'y prend.

Présentation de l'orateur :

Jean-François Zobrist : petit patron naïf et paresseux qui a eu de la chance toute sa vie ; celle de faire son service militaire comme officier, et d'ainsi comprendre que le management des hommes consistait à agir sans agir, qui n'est pas ne rien faire du tout ; celle d'œuvrer pendant quarante-deux ans dans un groupe familial dont le génial créateur laissait toute liberté à ses directeurs, et leur apprenait à faire plus, et non à dépenser moins, à payer beaucoup d'impôts, à ne pas gérer le présent, mais à chercher des étoiles à montrer ; d'avoir une merveilleuse main d'œuvre picarde, d'être un intuitif paresseux, qui est toujours passé de l'intuition à l'action sans passer par la réflexion ; la chance, d'avoir croisé des êtres remarquables comme Jean-Christian Fauvet, Soji Shiba et d'autres ; la chance d'avoir, par naïveté, cru que l'homme est bon et donc pu vérifier que la confiance totale et absolue était éminemment plus rentable que le contrôle ; chance enfin... d'avoir de la chance en affaire ; auteur de *La belle histoire de Favi, l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, tome 1 et 2 (Humanisme & Organisations, 2007), *Un petit patron naïf et paresseux* (Stratégie & Avenir, 2009), *Comment un petit patron naïf et paresseux innove !* (Stratégie & Avenir, 2010).

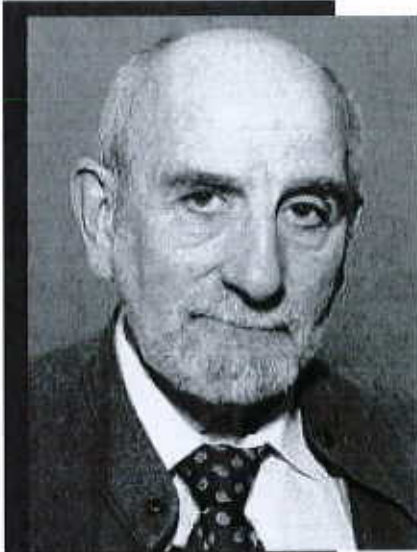
Diffusion février 2013

J-F Zobrist, APM : « Innover est interdit à ceux qui pourtant créent la valeur au quotidien »

12/03/2013

- [Management](#)

Désormais expert APM, Jean-Francois Zobrist a, en tant que dirigeant de Favi, transformé cette entreprise industrielle en partant du postulat que la confiance rapporte plus que le contrôle. Il a démontré qu'en laissant le salarié libre sur le comment, l'entreprise était capable de proposer une meilleure création de valeur à ses clients.



Jean-Francois Zobrist,
expert APM et ex-dirigeant
de Favi.

1/ Pensez-vous que les pratiques managériales actuelles soient un frein à l'innovation et à la croissance en entreprise ?

Jean-Francois Zobrist : La structure est plus qu'un frein, elle interdit l'innovation des productifs directs, ceux qui assurent le présent en créant la valeur ajoutée au quotidien.

2/ Pour reprendre les termes du gourou du management Gary Hamel, faut-il virer tous les managers ?

Jean-Francois Zobrist : Il ne faut pas les virer, mais les réorienter soit vers la création de valeur concrète, soit vers la recherche de chiffre d'affaires potentiel.

3/ En quelques mots, comment un modèle managérial peut-il devenir un avantage concurrentiel ?

Jean-Francois Zobrist : Un patron porteur de vision et montreur d'étoiles, des créateurs de valeur ajoutée et des chercheurs de chiffre d'affaires sans aucun contrôle et RIEN D'AUTRE ! Là, on a un avantage concurrentiel !

4/ Pourquoi avoir accepté de participer à la 2e édition de la conférence Vers la fin du management de reporting ?

Jean-Francois Zobrist : Parce que la suppression du reporting écrit est le préalable à toute démarche. Le patron doit aller rechercher les signaux faibles porteurs d'avenir, dedans, auprès des productifs directs, et dehors, pour anticiper les évolutions du monde en cours de bascule entre deux états, l'un la consommation-production, l'autre en devenir.

Isaac Getz : « L'organisation où les salariés sont libres vaincra toujours les concurrents traditionnels »

04/03/2013

- Management

Professeur à l'ESCP et co-auteur de « Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises », Isaac Getz est spécialiste de l'innovation et du leadership libérateur. Il propose aux entreprises et à leurs dirigeants une méthode pour repenser et transformer leur modèle managérial en levier de croissance.

1/ Pensez-vous que les pratiques managériales actuelles soient un frein à l'innovation et à la croissance en entreprise ?

Isaac Getz : C'est une évidence, car toute innovation commence par une idée partagée. Or l'entreprise traditionnelle n'encourage pas ce partage, voire l'empêche. Quant à la croissance organique, elle ne provient que par l'innovation. C'est justement parce que les entreprises traditionnelles ne parviennent pas à être innovante durablement qu'elles recourent tant à la croissance externe par l'acquisition.

2/ Pour reprendre les termes du gourou du management Gary Hamel, faut-il virer tous les managers ?

Isaac Getz : Absolument pas ! Hamel a beaucoup de très bonnes intuitions mais il conçoit la libération des entreprises comme une révolution. Grave erreur. Les révolutions font tomber les têtes et c'est le meilleur moyen d'instaurer un climat de peur. Or, c'est ce même climat, tellement caractéristique de l'entreprise traditionnelle, qu'on cherche à "révolutionner". Non, la libération de l'entreprise est une transformation radicale et elle commence par l'abandon de l'égo par le N+1. Quant aux managers, certes, une partie ne sera pas très enthousiaste par la transformation qui leur ôte du pouvoir et les invite à devenir des leaders au service de leurs équipes. Ces managers, il faut les former, coacher, voire inviter ceux qui ne s'accrochent pas de ce changement à évoluer vers d'autres missions dans l'entreprise, tout en gardant leur salaire, bien sûr.

3/ En quelques mots, comment un modèle managérial peut-il devenir un avantage concurrentiel ?

Isaac Getz : L'organisation dans laquelle les salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes – et non leurs managers ou les procédures – considèrent comme la meilleure pour l'entreprise. Cette organisation vaincra toujours les concurrents traditionnels.

Si, sur le terrain, dans une équipe les joueurs prennent toujours les initiatives, se font confiance, se respectent, tandis que dans l'autre ils ont peur de ne pas respecter les consignes du manager, pensent en priorité à leurs carrières personnelles, et s'accusent mutuellement, à votre avis, laquelle des deux équipes gagnera ?

4/ Pourquoi avoir accepté de participer à la 2e édition de la conférence Vers la fin du management de reporting ?

Isaac Getz : C'est un thème sur lequel je travaille depuis 7 ans maintenant et je suis très content de rencontrer de plus en plus de compagnons sur le chemin de la libération des entreprises !

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Confiance, partage du pouvoir, performance

Diriger autrement l'entreprise

- Partie III -

▪ **Articles de presse** **pp. 68-81**

- « La vision de l'entreprise en tant que forteresse... c'est révolu » (Isaac Getz)
Pierre Manière, *Site web La Tribune* (www.latribune.fr), mai 2014

- L'« entreprise libérée » fait des émules en France
Margherita Nasi, *Site web Le Monde* (www.lemonde.fr), mai 2014

- Et si on partageait le pouvoir dans l'entreprise ?
Sophie Péters, *Site web La Tribune* (www.latribune.fr), octobre 2012

- La fonderie Favi, l'usine qui fait toute confiance à ses ouvriers
Catherine Janin, *Site web Ouest France* (www.entreprises.ouest-france.fr), octobre 2013

« La vision de l'entreprise en tant que forteresse... c'est révolu » (Isaac Getz)

OPINIONS



Isaac Getz, professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP Europe, coauteur de Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises (éd. Flammarion, 2013). / DR

Propos recueillis par Pierre Manière | 10/05/2014, 17:00 - 940 mots

Isaac Getz promeut le concept d'« entreprise libérée » permettant de doper la rentabilité en misant sur l'initiative et la responsabilisation des collaborateurs. Mais pour lui, la mise en place de technologies collaboratives ne sert pas à grand-chose si l'on ne change pas la manière de travailler.

LA TRIBUNE - Les technologies participatives favorisent-elles vraiment l'émergence d'une intelligence collective et l'innovation ?

ISAAC GETZ - Oui et non. Ces outils facilitent la collaboration et il est plus aisé de communiquer, de partager des informations, de discuter des opportunités de nouvelles affaires... Alors qu'avant, ces démarches se faisaient au rythme de réunions à répétition et au gré des feux verts de la hiérarchie. Avec ces technologies, tout peut se faire de manière plus horizontale et plus rapide. Encore faut-il toutefois que les collaborateurs veuillent bien les utiliser et y voient un avantage !

Et cela ne dépend pas de l'outil, mais de la manière dont l'entreprise est organisée. L'entreprise traditionnelle fonctionne à l'opposé de la collaboration. Elle est bureaucratique, cloisonnée « en silos » et dispose d'un long arbre de décision hiérarchique. Cela décourage implicitement les collaborateurs de prendre des initiatives et de s'organiser entre eux pour faire émerger cette intelligence collective.

C'est-à-dire ?

Les entreprises fonctionnent avec des formes de management héritées du XIXe siècle. La division du travail par métiers, par fonctions, a cloisonné les collaborateurs. On a la fonction

logistique d'un côté et la fonction commerciale de l'autre...

En outre, les employés sont déresponsabilisés : tout doit être validé par un chef, perçu comme plus intelligent, à tous les étages de la pyramide. Ce modèle de hiérarchie bureaucratique couplé à la multiplication des procédures fait que l'intelligence des collaborateurs n'est pas respectée. On ne leur fait pas confiance. On leur demande d'effectuer une tâche spécifique et d'appliquer la procédure. Pas de réfléchir.

Dans bien des cas, l'usage des outils collaboratifs pâtit de la réticence des managers à partager des informations avec leurs subordonnés...

De fait, pourquoi partager la connaissance si elle est synonyme de pouvoir ? Encore une fois, l'entreprise n'est absolument pas organisée pour encourager les collaborateurs à partager des informations. Les outils ont beau être de plus en plus intéressants et de plus en plus puissants, comme les réseaux sociaux internes, ils ne servent à rien si on ne donne pas d'autonomie de décision aux salariés.

D'après vous, ce modèle de management cher à Ford et Taylor est donc révolu avec l'essor du numérique, où c'est la réactivité qui prime ?

Ce modèle managérial a très bien marché pendant deux siècles : il a permis les économies d'échelle, l'explosion de la productivité... En Occident, on a multiplié par vingt le niveau de vie. Mais cette organisation atteint aujourd'hui ses limites. Le monde évolue tellement rapidement que ceux qui aperçoivent les « signaux faibles » liés à un problème, à un changement ou à une innovation sont les collaborateurs de première ligne, en contact direct avec les clients, les fournisseurs et les partenaires de l'entreprise. Mais ces signaux faibles remontent trop lentement via la pyramide hiérarchique. Et l'entreprise se retrouve incapable d'agir tout de suite.

Cela fait penser à la chute de Nokia, dont la direction n'a pas cru à la révolution des smartphones malgré les avertissements de ses ingénieurs... La lenteur de son appareil hiérarchique, embourbé dans des couches de management intermédiaires, a par la suite été très critiquée...

C'est un exemple emblématique. En 2008, Qualcomm, un développeur de circuits pour la téléphonie mobile, s'était notamment adressé à Nokia pour leur proposer une technologie bien plus rapide pour les portables de prochaine génération. Nokia a mis neuf mois pour répondre, alors que cette technologie était déjà devenue obsolète... Ses concurrents ont répondu bien plus rapidement. Et aujourd'hui, Nokia a disparu du paysage de la téléphonie mobile.

Le Web participatif fait-il pression sur ces anciens modèles de management au profit des salariés ?

C'est manifeste. Regardez l'exemple de Zappos.com. Rachetée par Amazon en 2009, cette start-up de vente de chaussures en ligne est passée de zéro à 1 milliard de chiffre d'affaires en huit ans. Chez eux, tous les salariés ont un compte Twitter et sont considérés comme des porte-parole de l'entreprise. Tous les clients communiquent avec eux via ce canal de manière ouverte et transparente. Il n'y a pas de cloison ni de séparation entre l'entreprise et son écosystème. Tony Hsieh, son patron, est connu pour son livre *L'Entreprise du bonheur**.

Pour lui, à l'heure des réseaux sociaux, on ne peut plus barrer les flux d'informations en mettant des garde-fous à la communication interne ou externe. La vision de l'entreprise en tant que forteresse, c'est révolu.

Mais si cela fonctionne dans des sociétés moyennes et dans le secteur des nouvelles technologies, ces modes d'organisation ouverts et collaboratifs ne sont-ils pas trop difficiles à mettre en oeuvre dans les grandes entreprises ?

Beaucoup d'entreprises du CAC 40 se posent des questions et ont conscience des enjeux. Certaines ont d'ailleurs décidé de passer ce cap. C'est le cas d'Auchan en septembre dernier**. Mais étant donné la taille du groupe, le changement d'organisation prend du temps et se fait progressivement, hypermarché après hypermarché.

() Dans L'Entreprise du bonheur, (2011, éditions Leduc.s), Tony Hsieh explique sa réussite par un modèle singulier fondé sur le bonheur des employés et des clients.*

*(**) Dans certains hypermarchés, Auchan a mis en place un système permettant aux vendeurs de régler eux-mêmes les problèmes avec les clients. Pour gagner du temps, le groupe leur permet notamment d'interpeller l'entreprise et ses cadres sans passer par leurs managers directs.*

L'« entreprise libérée » fait des émules en France

LE MONDE | 27.05.2014 à 11h20 |

Margherita Nasi



C'est l'histoire d'un beau rebond. En 2009, le chiffre d'affaires de Chrono Flex s'effondre. Frappée par la crise, la PME spécialisée dans le dépannage de flexibles hydrauliques sur engins de chantier subit deux plans de licenciements. « *Une expérience traumatisante que je ne souhaitais pas revivre, raconte Alexandre Gérard. C'est pourquoi je me suis intéressé à d'autres formes d'organisation.* »

Le PDG du groupe révolutionne alors le management de Chrono Flex. Les salariés sont réorganisés en petites équipes géographiques, chacune cooptant son capitaine. Exit les contrôles et les symboles de pouvoir, place à la prise d'initiatives. Quatorze mois après ce changement de cap et dans une conjoncture toujours aussi morose, le chiffre d'affaires a augmenté de 15 %. Le taux d'absentéisme a chuté. « *Et 2013 a été notre meilleure année depuis la création de l'entreprise* », s'enthousiasme M. Gérard.

Le modèle choisi par le patron de Chrono Flex porte un nom : l'entreprise libérée. Théorisé il y a plus de cinquante ans aux Etats-Unis, ce concept débarque en France dans les années 1980. La fonderie Favi, qui est le premier groupe à le tester, supprime les pointeuses et incite ses ouvriers à travailler sans hiérarchie. « *D'autres entreprises suivent, mais*

années 2000 », estime Isaac Getz, coauteur de *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (Fayard, 2012).

ÉQUIPES AUTO-ORGANISÉES

Aux Etats-Unis, l'e-marchand de chaussures Zappos a supprimé tous ses postes de managers pour mettre en place des équipes auto-organisées. En France, des entreprises comme Poult, Lippi et Chrono Flex optent aussi pour la déhiérarchisation. Le système tayloriste toucherait-il à sa fin ?

La crise semble, en tout cas, avoir joué en faveur d'une responsabilisation des collaborateurs et d'une déstructuration de la bureaucratie hiérarchique. Le succès des sociétés qui ont osé le pari de la déhiérarchisation fait le reste. L'entreprise libérée est dans toutes les bouches.

Jean-François Zobrist, ancien directeur de la fonderie Favi et porte-parole de l'entreprise libérée, se dit ainsi de plus en plus sollicité. « *J'ai eu 112 demandes d'intervention, en 2013, par des groupements de patrons, des grandes écoles, et surtout des entreprises.* » Des PME, mais aussi des grands groupes. A l'image d'Auchan, qui a annoncé une révolution de son modèle d'organisation au profit d'un management en pyramide inversée.

« *En période de crise, ce sont ceux qui sont le plus près du terrain qui comprennent le mieux les besoins des clients et qui peuvent y répondre* », explique Jean-André Laffitte, DRH d'Auchan France. Déhiérarchiser, c'est responsabiliser tous les collaborateurs, mais aussi supprimer des échelons.

OPÉRATION DÉLICATE

Chez Auchan, ce sont 800 postes d'encadrement qui vont disparaître. « *C'est une résultante de l'organisation. Il faut comprendre qu'une entreprise est mortelle. En agissant sur 800 postes, sans aucun licenciement, je sécurise l'emploi de 50 000 personnes* », justifie M. Laffitte. Il n'y aura pas de licenciements, mais des départs ou des mutations sur la base du volontariat.

Cette modernisation du management n'est pas pour autant prétexte pour un dégraissage. « *Dans une entreprise libérée, personne n'est laissé au bout du chemin. Le manager ne doit pas partir, il doit évoluer* », estime Isaac Getz. Le biscuitier Poult, qui s'est lancé dans une révolution managériale en 2007, a supprimé des échelons hiérarchiques, dont le poste de DRH. « *Nous avons supprimé des postes, pas des emplois. Si les cadres ne font plus de reporting au bureau, le leadership reste*

Carlos Verkaeren, président du groupe Poult.

Il n'en reste pas moins que cette évolution du rôle des encadrants est une opération délicate : la fonction historique du manager disparaît, il ne s'agit plus de faire le relais entre la direction et la base mais de vérifier le respect des objectifs.

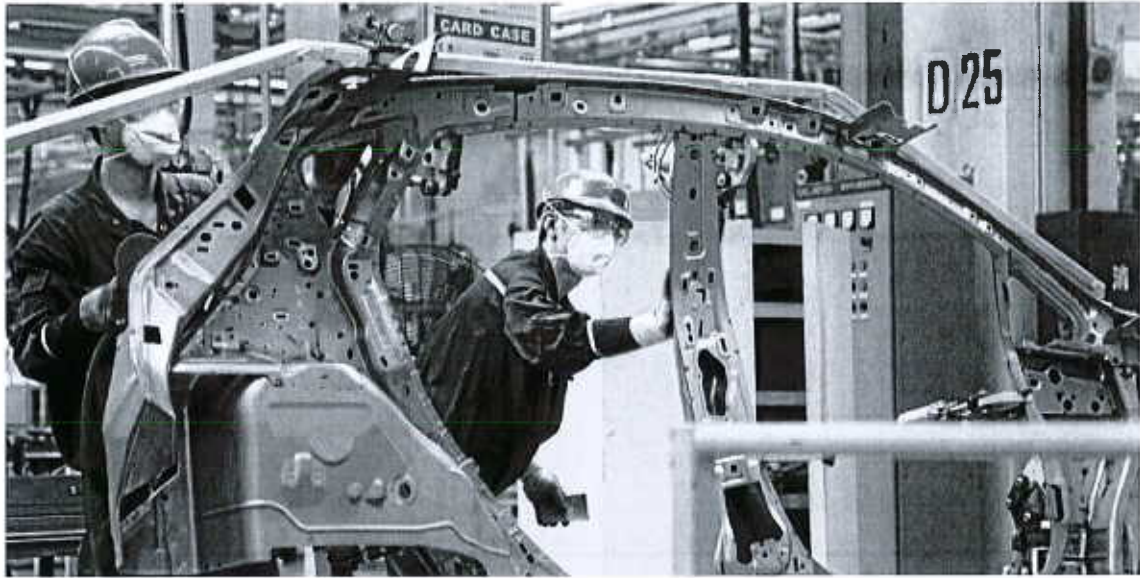
« C'est difficile à vivre pour les cadres, il y a des hauts et des bas, des moments où ça chahute », raconte Laurent Marbacher, un innovateur social qui a accompagné Poult dans sa transformation. Renoncer à son pouvoir n'est pas une tâche évidente. Carlos Verkaeren se souvient de cette équipe qui choisit de ne pas poursuivre un partenariat avec une entreprise : *« Une décision que je n'aurais pas prise. Il faut savoir lâcher prise, et c'est dur, ça donne le vertige. »*

SCEPTIQUE

C'est pourquoi le président du groupe Poult croit peu à un véritable développement de l'entreprise libérée. *« La crise a réveillé un certain nombre de consciences, beaucoup de patrons se posent des questions, mais iront-ils jusqu'à changer leur organisation ? Renoncer à son pouvoir, c'est très compliqué. »*

En comparant l'engouement autour des entreprises libérées à la mode éphémère du *lean management*, Frédéric Lippi ne dit pas autre chose. Le directeur de la PME de clôtures métalliques a réorganisé son groupe en mini-usines, remplacé la hiérarchie par des plates-formes collaboratives, supprimé les salles de réunion. *« Changer de culture est une démarche longue, or beaucoup d'entreprises attendent des résultats en trois mois. L'entreprise libérée, c'est intellectuellement séduisant, mais il faut s'accrocher, surtout quand l'économie se contracte et que le réflexe est de serrer les rênes. »*

Et si on partageait le pouvoir dans l'entreprise?



Copyright Reuters

Sophie Péters | 22/10/2012, 11:46 - 2059 mots

Le malaise qui grandit dans le monde du travail sonne le glas du management, voire du modèle d'organisation pyramidale. A l'heure où la mobilisation des salariés est en souffrance, certains patrons ont fait le pari de laisser plus de liberté à leur personnel. Le meilleur moyen selon eux de rester compétitifs. Vu de loin, de très loin, on pourrait croire au monde des bisousnours. Ou à une énième élucubration managériale dont les consultants auraient le secret. Mais de management point. Il est question de s'en libérer. Visite guidée chez ces patrons «libérateurs» pour lesquels la confiance n'est pas un vain mot et qui engrangent aujourd'hui des résultats financiers insolents.

Des dîners entre copains jusqu'aux débats les plus prestigieux, comme ce week-end à la Cité de la Réussite à Paris, en passant par des notes de conjonctures sociale et autres sondages, le constat est identique: ça ne peut plus continuer comme ça! Qu'est-ce qui ne peut plus continuer? Le manque d'autonomie, de dialogue, de partage, de responsabilités en un mot de "liberté" dont souffrent les salariés aujourd'hui. "Dans un groupe où la structure n'est pas toute puissante, il est possible d'accorder une plus large place au partage d'expérience et à l'échange. On manage alors autre chose que du temps de travail. Les entreprises les plus innovantes sont celles qui incitent leurs acteurs, à tous les niveaux à échanger et à s'écouter mutuellement. Et là tout le monde se sent responsable!", a martelé Pascal Picq, le célèbre paléanthropologue qui intervenait à la Cité de la Réussite sur "l'économie du partage". Isaac Getz, professeur à ESCP Europe et auteur de "Liberté&Cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises", a lui aussi esquissé le partage des pouvoirs dans l'entreprise comme solution à la crise... mieux, comme levier de performance. C'est là que les dirigeants commencent à être attentifs, puisque la crise a l'immense mérite de mettre les "sachants" au même niveau ou presque que les "ignorants".

Pendant quatre ans, Getz se passionne pour ces entreprises qui ne connaissent pas la crise et où les salariés coulent une vie professionnelle épanouie. Au terme de son enquête, il cherche à démontrer que la liberté donne de meilleurs résultats que le caporalisme: "l'exercice d'un contrôle autoritaire s'accompagne d'une multitude de coûts cachés qui ne pèsent pas seulement sur les bénéficiaires mais sur la santé des employés (...) La grave erreur des bureaucrates est de s'imaginer que, parce qu'une chose s'appelle règle, elle est préférable à un arrangement moins formel. D'autant que la plupart de ces règles ne se bornent pas à saper le moral des salariés: elles empêchent la grande majorité d'entre eux de faire ce qui conviendrait".

Considérer les salariés comme des adultes responsables

Qu'elles s'appellent Chronoflex à Nantes, Favi à Hallencourt en Picardie, Poult à Montauban, ou encore Lippi à Mouthiers-sur-Boëme en Poitou-Charente ou Usocome à Haguenau, elles tendent à considérer leurs salariés comme des adultes responsables et non comme de bons petits soldats... à l'instar de leurs modèles: des géants mondiaux comme Harley-Davidson, Sun Hydraulics, ou encore W.L.Gore et Southwest Airlines. La plupart n'ont pas de parking réservé à la direction, ni de bureaux plus spacieux pour les cadres. Certaines ne regroupent pas leurs collaborateurs par service... mais par client. Beaucoup ne dispose plus d'une pointeuse. La plupart autorisent les salariés à fixer leurs propres emplois du temps et certaines n'ont plus aucuns managers, ni titres, ni grades. Les salariés choisissent leurs leaders, définissent eux-mêmes la description de leurs postes. Qu'est-ce qui unit ces entreprises performantes aux retours sur investissement élevés et au taux de rotation des salariés excessivement bas? La considération et le respect qu'elles donnent à leurs salariés. "Ici on les écoute au lieu de leur dire quoi faire. On leur transmet toutes les informations sur la marche de l'entreprise leur permettant de prendre collectivement les meilleures décisions. On encourage la prise de risque sans avoir recours aux carottes et aux bâtons", résume Jean-François Zobrist, l'ancien patron de Favi, devenu leader mondial en fonderie sous-pression d'alliage cuivreux.

Lâcher la bride

Entré chez Favi en 1971, Zobrist constate qu'il n'y a "pas de performance sans bonheur", et "pas de bonheur sans responsabilité". Il décide de lâcher la bride à ses ouvriers en supprimant les échelons hiérarchiques. Ces derniers s'organisent en "mini-usines" dédiées à chaque client. Le "leader" de chaque mini-usine, ancien ouvrier expérimenté n'impose aucune directives à son équipe sans en expliquer l'origine, le "pourquoi". Il les laisse en revanche libres du "comment", chacun trouvant alors des améliorations. Libres aussi des cadences, qui, du coup, s'envolent sous le coup de leurs nouvelles responsabilités. Tous ceux qui rencontrent un problème et qui ont une solution l'appliquent. Pas besoin d'en parler avant pour demander l'autorisation, ni après pour obtenir des remerciements. Le leader n'a dans cette organisation que des fonctions d'assistance. Et ça marche comme ça depuis déjà plus de dix ans, Favi ayant évité la crise des équipementiers automobiles avec un cash flow positif à deux chiffres et des parts de marché en Europe passées de 50 à 70% en 2009. Quant à Jean-François Zobrist, il est devenu une "figure" et raconte sa démarche au sein des réseaux APM et Germe, sortes de pépinières des patrons libérateurs, avec des formules digne d'Audiard: "il y a le même taux d'imbéciles chez les ouvriers que chez les ingénieurs, mais les seconds coûtent plus chers"; "les chefs de services s'ennuient, alors ils passent leur temps à emm...les ouvriers"; "RH pour moi c'est rendre heureux et pour ça, pas besoin d'un DRH".

Seul avantage concurrentiel: la façon d'organiser le management

Carlos Verkaeren, PDG des biscuiteries Poulit (230 millions de CA, 1700 personnes dont 800 en France) depuis dix ans, en est persuadé: "les RH ne s'occupent que de la surface des choses. En enquêtant auprès des multinationales plus résilientes que les autres, je suis arrivé à la conclusion que le seul avantage concurrentiel, c'est la façon d'organiser le management". En 2006 il arrête pendant deux jours l'usine de Montauban et réunit les 800 salariés pour travailler sur leur vision de l'entreprise. Ils déterminent alors eux-mêmes leur organisation (planning, ligne de production, congés, etc.) et suppriment deux échelons hiérarchiques. "Depuis l'usine fonctionne avec une productivité accrue et le résultat opérationnel a doublé en deux ans", constate Carlos Verkaeren, pour qui le secret d'une bonne organisation consiste à faire coïncider l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise. Chez Poulit, ni titres, ni organigramme mais juste des communautés d'expertise et un comité de pilotage pour étudier les rémunérations et les recrutements. Au final, un management à la scandinave, où on privilégie les moyens sur les objectifs, et où la liberté se paye par la responsabilité et un engagement collectif. "L'entreprise n'est pas rose tous les jours mais les salariés sont plus heureux car ils sont très investis", convient le président qui avoue avoir lui-même dû "lâcher prise" non sans difficulté et laisser les salariés décider.

La liberté au travail ce n'est ni la hiérarchie ni l'anarchie. Juste un environnement.

"Lâcher prise"? C'est la clef de ces transformations menée par ces patrons. En supprimant toute surveillance au profit de l'auto-organisation du personnel, ils ont décuplés la motivation au prix d'un intense effort sur leur rapport au pouvoir. A l'instar d'Alexandre Gérard, le fondateur de Chronoflex. En 2009, très inquiet de la baisse d'un tiers de l'activité, il croise le chemin de Zobrist et Getz, et ressort convaincu que le salut de l'entreprise passe par son changement...à lui! En quelques mois, il "nettoie" tous les signes de pouvoir (plus de parking, ni de grand bureau, ni de titre ronflant), histoire de commencer par créer un langage commun. Puis, il réunit

le personnel et laisse émerger les solutions. Des sortes d'universités permanentes se mettent en place, chacun formant son voisin sur ce qu'il sait faire, afin de monter en compétences tous les collaborateurs. Les primes sont décidées collectivement et partagées par le groupe. Le management intermédiaire n'existe plus. Il sert de "ressource" à la façon des porteurs d'eau. "Il n'est pas question de dire "faites ce que vous voulez", ni même "faites ce qui vous paraît le mieux", car sans orientation tout le monde se mettra à faire ce qu'il estime le plus utile pour l'entreprise, quitte à être en contradiction avec la vision. Pire encore, les gens risquent de se mettre à agir dans leur propre intérêt et non dans celui de la société. La liberté au travail ce n'est ni la hiérarchie ni l'anarchie. Juste un environnement au sein duquel les salariés se motivent tout seuls", explique Alexandre Gérard. Aux "managers" de comprendre ce qui entrave le fonctionnement et d'y remédier pour que les salariés puissent s'auto-diriger. Poussant la logique de libération de son entreprise à l'extrême, il vient de partir pendant un an faire le tour du monde en famille. Et s'est préparé avec son coach en revisitant ses croyances. A commencer par celle qui voudrait "qu'il se saigne au boulot pour que tout marche bien". "Le premier frein, c'est moi, reconnaît Alexandre Gérard. J'ai compris la différence entre "avoir le pouvoir de faire les choses" et le "pouvoir sur"."

Chemin long et exigeant et nouvel apprentissage du quotidien

La nuance est bien là. Pour Isaac Getz, "tant que le siège de la décision est occupée, les managers obéissent sans trop réfléchir. Quand il est vide, le terrain le remplit. Si on laisse aux salariés le pouvoir de résoudre un problème ils trouvent la solution eux-mêmes. Sinon ils appliquent...mais sans conviction". Ce chantre de la libération compare les entreprises au chêne et au roseau de La Fontaine. Les chênes, adeptes du commandement et du contrôle souffrent aujourd'hui du vent de la crise quand les roseaux acquis à l'initiative individuelle s'adaptent.

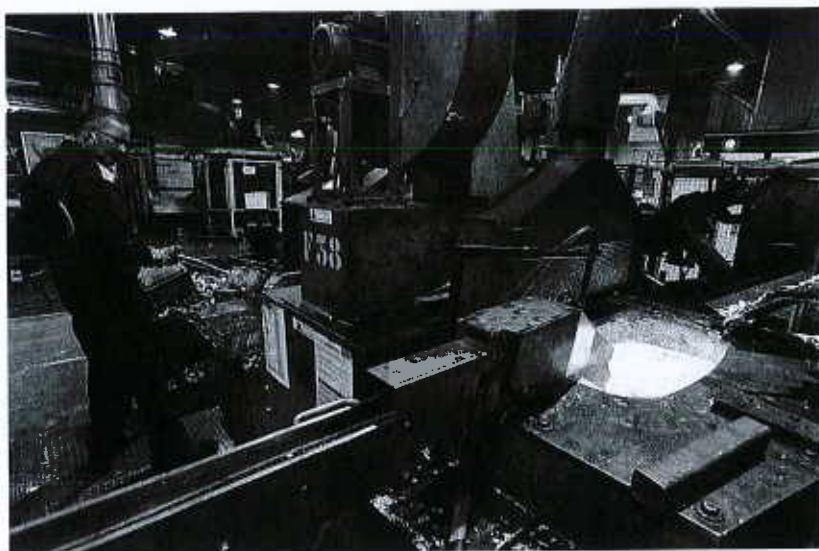
Pour qui veut s'atteler à cette nouvelle forme d'organisation du travail, il ne s'agit pas de supprimer des échelons hiérarchiques et de troquer un 4x4 contre une 2CV, ni de lâcher la bride et de dire en substance aux équipes "débrouillez-vous". Le chemin est long, exigeant et semé de chausse-trappes. A commencer par la résistance et la méfiance de salariés habitués à "obéir" et à appliquer des procédures. Quand ce n'est pas le patron qui se voit soupçonné de délit de démagogie. "Il est très délicat de s'interdire de décider quand tout le personnel estime que l'on détient la solution. Et dès que le patron relâche l'emprise d'autres tentent de s'en emparer. Le plus difficile c'est la phase de transition. Tout le monde continue à venir voir le patron. Mon premier problème c'est la tentation de résoudre", admet Frédéric Lippi. Fabricant de grillages et de clôtures, la PME familiale (260 personnes, 40 millions d'euros de CA) qu'il reprend peu à peu avec son frère Julien est engagée dans la démarche. "Nous créons les conditions pour que les choses se fassent. Quand il y a un problème de compétence c'est qu'il n'y a pas les bonnes informations. Ce qui est questionné aujourd'hui c'est la masse d'encadrant qui plombe la masse salariale et pour qui la réussite d'une carrière c'est d'accéder à un poste de contrôle. Le temps où il fallait structurer pour soutenir la croissance est révolu. En période de crise, l'auto-organisation coûte moins cher et rapporte plus à tous points de vue", estime Frédéric Lippi. "Ceux qui n'aiment pas manager pensent que l'autonomie c'est plus facile. C'est tout l'inverse, renchérit Michel Long, dirigeant de Mecabor. N'importe qui peut faire appliquer des ordres venus d'en haut. Mais faire preuve de clairvoyance, d'attention de chaque instant et de souplesse n'est pas donné à tout le monde. C'est un nouvel apprentissage quotidien". Un

exercice qui revient pour beaucoup de leaders à "sauter en parachute". Tous admettent avoir dû vivre une forme de "vulnérabilité" en donnant leur confiance à leurs salariés.

Au final, l'agilité d'une entreprise est déterminée par son leadership: "pour atteindre la performance forte et durable qu'ils visaient, ces patrons ont renoncé à agir sur l'homme (à le contrôler, le motiver, le manager) et préféré agir sur son environnement pour que ce dernier le nourrisse", résume Isaac Getz. Mais avec deux cartes maîtresses, la transparence et la confiance, et dans un jeu qui implique les salariés, leur inspirant une auto-motivation qu'aucun chèque ne produira jamais.

La fonderie Favi, l'usine qui fait toute confiance à ses ouvriers

À Hallencourt dans la Somme, la fonderie Favi a réduit au maximum les échelons hiérarchiques et supprimé les pointeuses, considérant que « la confiance rapporte plus que le contrôle ». Les 400 salariés y cultivent autonomie et responsabilités.



Dans le four chauffé à 950° C, le laiton en fusion bouillonne. Gestes amples, visage rougi par la fournaise, Leny Rose, 47 ans, écume l'alliage avec une grande louche. Il est arrivé à 4 h 40 ce matin, comme le reste de son équipe. S'est mis à son poste de travail sans pointer. A cette heure, pas de chef à l'horizon. Pardon, pas de « leader ». Mais Leny savait ce qu'il avait à faire : « **On nous fait confiance. Ce qui compte, c'est que le travail soit fait.** »

Plantée au milieu des champs de maïs à Hallencourt (1 500 habitants), au nord d'Amiens dans la Somme, la fonderie Favi est un Ovni. A priori, une usine comme une autre, spécialisée dans la fonderie sous pression, avec effluves de graisses et de laiton fondu, fracas des machines qui cognent et soupirent. Et rudesse du travail à la chaîne qui use les corps. Sous-traitant automobile, l'entreprise - 400 salariés - est notamment, leader européen dans la fabrication de fourchettes de boîtes de vitesse.

Parce qu'elle n'a cessé d'innover, elle a traversé les cinq dernières années sans plan social. Avec une organisation du travail atypique. La confiance a remplacé le contrôle, les responsabilités confiées aux ouvriers. Pardon, aux « **opérateurs** ». Plus de service maintenance, planning, ou de responsable d'équipe de nuit, ces « **services du pouvoir** » isolés dans des bureaux.

« **Le diable est dans les cloisons** », dit calmement Dominique Verlant, le discret directeur, en chemise cravate sous un blouson en jean sans manche frappé du logo de la Favi. L'entreprise est organisée en une douzaine de « **mini-usines** » de quinze à trente personnes. Chacune d'entre elles a nommé son « **leader** », le chef. Avec eux, un commercial, qui va chercher les marchés, et des « **parrains** » maintenance et qualité.

Ces mini-usines s'appellent « **Peugeot** » ou « **Opel** », du nom du client pour lesquelles elles travaillent. Elles traitent avec lui en direct, sans intermédiaire. « **Le seul patron chez nous, c'est le client** », explique Régis Marchetti, « **leader** » d'une mini-usine Peugeot. « **Si, un jour, le client demande 20 % de production en plus, on s'organise pour bosser le samedi. Et on rattrape plus tard.** »

« **Le seul patron, c'est le client** »

À quelques mètres, Tony Calleeuw, 31 ans, usine des fourchettes de boîte de vitesse. Quatre trous à percer sur 350 pièces en une heure. Pour éviter monotonie et douleurs musculaires, il « tourne ». L'heure d'avant, il était à la qualité. Pas de régleur, pas d'agent de maintenance, c'est lui-même qui adapte la machine à son travail. « **On est plus autonome. Moi, j'aime ça.** »

Chaque mois, un jury récompense une des « **actions** » inventées par les opérateurs. Pour adoucir leurs propres conditions de travail ou améliorer la productivité : 1 000 ? à la clé.

« **L'amour du client** » ou « **L'homme est bon** » : deux des devises de cette entreprise, gérée par

des capitaux majoritairement familiaux. Il y en a plein d'autres. « **Toujours plus et mieux pour moins cher pour chacun de nos clients, à Hallencourt, dans le respect de la terre de nos enfants.** » Ou encore « **Bonne foi, bon sens, bonne volonté, et bonne humeur.** »

Une sorte de secte, la Favi ? La question ne surprend ni les salariés ni le directeur. Ils l'ont déjà entendue. « **On affirme juste un système de valeurs** », répond tranquillement Dominique Verlant. De fait, le « **système** » Favi s'autorégule. Il y a bien des « **dérapages** », dit le « leader » Régis Marchetti. **Des gens qui partent avant l'heure. Mais c'est assez rare et on gère ça entre nous. Ici, la hiérarchie, ça ne se voit pas. C'est flou.** » Pas de syndicat non plus. « **Ça voudrait dire que quelque chose ne va pas dans l'organisation** », se défend Dominique Verlant. Il juge que c'est son rôle d'entendre en direct les récriminations des salariés. Les syndicats apprécieront.

À l'origine de cette drôle d'organisation, il y avait un homme fantasque et charismatique, l'ancien directeur de l'usine, Jean-François Zobrist, métallurgiste de formation. Dès 1983, il avait décidé de supprimer les « **contrôleurs** », et de faire confiance aux hommes : « **J'ai viré les pointeuses, les objectifs**, dit-il. **Il faut redonner le pouvoir à ceux qui font la valeur ajoutée de l'entreprise, les ouvriers.** »

Son départ en retraite, il y a cinq ans, a laissé un voile de nostalgie. « **Il nous manque** », glisse un opérateur. Mais le bouillonnant Jean-François Zobrist ne reste pas inactif. De Toulouse à la Belgique, il distribue sa « **bonne parole** » devant des patrons d'entreprises et jusque sur les bancs d'HEC.

Carine JANIN.