

L'homme au cœur de l'entreprise

Le secret du succès

Éric Jacquemet

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Nous assistons, depuis quelques décennies, à une remise en cause du processus décisionnel de l'entreprise : une logique froide et purement financière prend le pas sur une logique de production de biens et de services utiles, souvent au détriment des hommes.

Dans cet ouvrage l'auteur propose, fort de son expérience de chef d'une grande entreprise, des pistes réalistes et pragmatiques pour repenser ce modèle afin que tous les acteurs de l'entreprise, dirigeants, cadres ou employés, y trouvent leur compte :

- Réhabiliter les managers
- Vaincre le stress
- Remettre les outils technologiques au service de l'homme
- Etc.



© Stéphane de Bourgies / TOMA

Éric Jacquemet est président de Sarbec Cosmetics, 1^{er} groupe familial français indépendant de cosmétique. Il a dirigé durant 12 ans un des principaux groupes de transport en France. Autodidacte, il possède une riche expérience pratique du développement des entreprises. Il est reconnu comme un patron social qui a réussi à placer son entreprise parmi les plus performantes de son secteur d'activité. Il est également conférencier et membre du conseil scientifique du mastère management des risques internationaux à HEC.

**L'homme
au cœur de l'entreprise**

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des oeuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011.

ISBN : 978-2-212-54960-7

Éric Jacquemet

L'homme au cœur de l'entreprise

Le secret du succès

EYROLLES

Éditions d'Organisation

*« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé
et le courage de changer ce qui peut l'être
mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre. »*

Marc-Aurèle

Remerciements



Ma famille, ma tendre épouse et mes enfants pour leur soutien permanent

Marie Christine Lombard et les équipes de TNT Express pour leur professionnalisme et leur amitié

René Larrière pour m'avoir donné envie d'écrire

Bernard D'Alessandri, directeur du Yacht club de Monaco, pour m'avoir donné la passion de la voile

Philippe Grillot pour son engagement à la fédération des transports et à la CCI de Lyon

Bruno Rousset pour m'avoir ouvert les yeux sur les métiers de l'Assurance

Eric Bousquet pour son talent en communication

Ces entrepreneurs que j'admire:

Claude Bébéar

Roger Caille

André Claude Canova

Norbert Dentressangle

Valérie Decamps

Michel Garcia

Jean Girma

Olivier Ginon

Jean Claude Lavorel
Philippe Marcel
Alain Mérieux
Franck Riboud
Jean-Émile Rosenblum
Patrick Van den Schrieck

Ces sportifs aussi...
Servane Escoffier
Maud Fontenoy

et ces brillants professeurs qui m'émerveillent
Pascal Chaigneau (HEC)
Ludovic François (HEC)
Julien Levy (HEC)

des amis coup de cœur :
Alexandre Debanne
Jean Claude Narcy

Marina Catena World Food Program
Benoit Vianney ND des sans abris

Sommaire



Introduction 9

Partie 1. L'entreprise au cœur de la société 15

I. L'entreprise, « force organisatrice » du monde globalisé... 17

II. Les nouveaux contestataires 31

III. La mutation du capitalisme..... 43

IV. L'entreprise, bâtisseuse de l'avenir 57

V. Pour un partenariat avec la sphère publique 67

VI. L'entreprise au cœur de la société 77

Partie 2. L'homme au cœur de l'entreprise..... 87

VII. Retrouver l'entreprise, communauté humaine..... 89

VIII. Rénover le management
en réhabilitant les managers 101

IX. Vaincre le stress professionnel
par l'efficacité économique 113

X. Préférer les hommes aux outils managériaux..... 125

XI. Remettre les outils technologiques au service de l'homme	137
XII. Le patron au cœur de son entreprise.....	147
Conclusion.....	153
Bibliographie	157

Introduction



« *La crise*, écrivait le penseur révolutionnaire italien Antonio Gramsci, *est ce qui sépare l'ancien du neuf.* » Nous y sommes. Rien ne sera plus comme avant. La crise va obliger à des remises en cause déchirantes et à rebattre les cartes. Déjà les lignes se déplacent. À grande vitesse ! Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, comment ne pas voir que de nombreuses idées jadis défendues par la seule galaxie altermondialiste sont aujourd'hui débattues voire reprises par les instances gouvernementales ?

Ces débats ne peuvent laisser indifférent le monde de l'entreprise, puisque c'est bien elle qui se retrouve au cœur de tous les débats et de tous les enjeux. Face à ce questionnement, elle ne peut rester ni muette ni immobile. Elle doit s'interroger sur sa nature et son devenir. Pour s'adapter à un monde en mutation accélérée, elle doit se repenser et se réinventer.

Il s'agit d'abord de réfléchir à sa vocation première. En effet, le renouveau de l'entreprise passe peut-être par un retour aux fondamentaux. Il est permis de penser qu'en se recentrant sur la production de biens et de services utiles à la société – plutôt que la création de valeurs uniquement pour l'actionnaire –, l'entreprise retrouve sa raison d'être. Cette révolution – au sens de retour sur soi, aux origines – s'accompagnera d'autres évolutions.

En effet, si la figure de l'entrepreneur ou du dirigeant se voit préservée de la logique exclusivement financière et court-termiste d'un certain type d'actionnaires, de nouveaux équilibres pourront se mettre en place, et une nouvelle organisation émergera. Bien sûr, pour fonctionner, une entreprise aura toujours besoin de salariés, de clients et de financements. Mais l'équilibre entre ces composantes sera nécessairement modifié. Il faudra aussi compter avec les acteurs extérieurs à ce triangle, car l'entreprise est aussi sommée de réinventer sa place dans la société. Avec la déception des espoirs mis dans l'État – dont la chute de l'utopie collectiviste est la manifestation la plus éclatante – l'entreprise s'est retrouvée en première ligne face aux multiples doléances de la société. Durant des décennies, l'entreprise est apparue plus efficace et plus puissante que les États. Elle a fait figure de planche de salut, voire d'utopie de substitution.

Cette assomption a son revers. Suscitant de grands espoirs, elle catalyse aussi une rancœur et des récriminations d'autant plus violentes qu'elle a entretenu, sciemment ou non, le mythe de sa toute puissance. Aujourd'hui, le réveil est brutal. L'entreprise doit donc trouver sa juste place dans la société. Entre repli égoïste et fiction de la toute-puissance, un nouvel équilibre doit, là aussi, être trouvé.

Cette recherche exigera de dépassionner le débat et de rompre avec les visions manichéennes. D'un côté, la société civile, les citoyens doivent admettre que l'entreprise n'est pas le diable, qu'elle n'est pas responsable de tous les maux qui frappent la société. De l'autre, l'entreprise doit reconnaître qu'elle est devenue l'une des institutions centrales autour desquelles s'organisent les sociétés contemporaines. C'est tout le sens de la fameuse Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Ce débat lancé avant même la crise financière prend aujourd'hui une acuité particulière.

Mais d'autres défis attendent encore les entreprises. Car, si l'entreprise est immergée dans la société, celle-ci est aussi

présente dans l'entreprise. Mieux : l'entreprise est une société au sens humain du terme. Elle devra donc veiller à adapter les règles qui régissent cette communauté d'hommes et de femmes. Peut-être est-ce là d'ailleurs le principal levier dont elle dispose pour changer la société. Aujourd'hui quelque 80 % des hommes et des femmes en âge de travailler sont employés par des entreprises. Et, en France, ils y passent, pour l'essentiel, au minimum 35 heures par semaine. Dès lors, améliorer la vie professionnelle c'est améliorer la vie tout court !

De ce côté aussi, l'attente est forte. D'abord parce qu'un trop grand nombre d'hommes et de femmes n'ont pas accès à l'emploi, mais aussi parce que ceux qui en ont un en attendent bien plus qu'une simple rémunération. Le travail reste une valeur centrale de la société, si bien qu'il n'est plus seulement envisagé comme un moyen de subsistance. Chacun, y compris, et surtout, parmi les jeunes générations, souhaite aussi que son travail contribue à son épanouissement personnel. Or, nous sommes loin du compte.

Certes, la mutation des moyens de production et des modes de gestion a enrichi le travail d'un grand nombre de salariés autrefois cantonnés à des tâches d'exécution routinières. Cependant, cette évolution s'est accompagnée d'une hausse vertigineuse des souffrances psychiques dues à la pression, au stress, etc. dont les suicides motivés par des raisons professionnelles sont la manifestation paroxystique. De nouveaux équilibres et de nouvelles façons de faire devront être trouvés. À moins qu'il ne s'agisse, là encore, que d'en revenir au bon sens ?

Parmi les pistes qui se dégagent, la nécessité de redonner à l'homme toute sa place est véritablement primordiale. À vrai dire, tout y concourt, à commencer par la complexité croissante de l'environnement et des demandes auxquelles les entreprises doivent faire face. Pour ne prendre qu'un exemple, la tendance actuelle à associer offres de biens et de services replace l'homme au centre. Seuls les hommes et leur esprit d'initiative permettent de répondre à des demandes complexes

et évolutives qui défient les organisations et les procédures rigides. Dans un contexte marqué par la complexité et l'instabilité, la valeur des hommes redevient centrale. Reste alors à leur donner les moyens d'accomplir leur mission dans de bonnes conditions et aussi de leur donner la reconnaissance qu'ils méritent.

On peut en dire de même de l'exigence de créativité qui est au cœur de l'économie de l'immatériel. Plus que jamais, l'innovation et la connaissance sont devenues centrales dans la création de valeurs. Cela plaide également en faveur d'une revalorisation des hommes, de leur talent et même de leur originalité et de leurs différences. Envisagée ainsi, la diversité n'est plus une contrainte, mais un atout à valoriser.

Toutefois, il faudra alors s'affranchir de passions contemporaines encore bien vives, comme par exemple la fascination pour la technologie dont on croit encore trop souvent qu'elle est la planche de salut. Il faudra également se libérer de la propension actuelle à vouloir tout mesurer, quantifier, compter, traduire en indicateurs (notamment de performances). En effet, non maîtrisés, ces outils technologiques ou intellectuels contribuent, *in fine*, à déshumaniser l'entreprise, transformant une communauté vivante en une mécanique, en une somme de rouages et de *process* dépourvue d'âme, d'identité et de destin.

Il est donc temps d'inventer de nouvelles façons de diriger. La prudence reste de mise, car les écueils sont nombreux. Ainsi, comment se soucier du bien-être de ses salariés sans tomber dans les travers du paternalisme d'antan ou, pis encore, dans un « maternalisme » infantilisant ? Autre dilemme : comment remettre de l'humain dans la chaîne hiérarchique sans ressusciter les « petits chefs » et leur légendaire arbitraire ? Si le diagnostic des maux est relativement clair, les solutions ne sont pas si simples.

Une chose est sûre : il n'y a pas de « recette miracle » ! Les défis lancés à l'entreprise méritent mieux que les « y a qu'à »,

« faut qu'on » empruntés à la rhétorique de ceux qui la mettent en accusation ou à la morgue de certains consultants pétris de certitudes et de solutions toutes faites. Les enjeux à venir exigent donc des dirigeants, une révolution mentale. Le patron de demain ne ressemblera probablement pas à celui d'hier ni d'aujourd'hui. Déjà de nombreuses voix s'élèvent pour demander une réforme de la formation et du recrutement des élites, tant du côté politique, que de celui de la sphère économique. Il s'agit probablement de revoir les enseignements dispensés dans les écoles qui forment ces élites, de revaloriser les qualités humaines et les sciences humaines par rapport aux sciences dures. Il apparaît également essentiel de revoir les parcours.

Ces changements se heurteront inévitablement à la force des habitudes conjuguée à la puissance de certains corporatismes. Cette grande révision exigera donc du courage, que longtemps nous n'avons pas eu. Collectivement nous avons ignoré les problèmes ou repoussé au lendemain la réflexion sur les solutions et leur mise en œuvre. Cet immobilisme n'est plus de mise. Avec la crise, vient le temps de la libre réflexion et bientôt, espérons-le, celui de l'action. La crise a lancé un terrible défi à nos sociétés. Il reviendra à chacun de le transformer en opportunité, c'est tout l'objet de ce livre que d'y contribuer !

Partie I

L'entreprise au cœur de la société

