

## Le pouvoir peut-il s'exercer autrement ? Trois exemples d'entreprises du CJD

avec Jean-Christophe LEGENDRE, CFDP (assurances), Francis NART, Heliopsis (communication digitale), et François VOLLE, Réseau La Mosaïque (rénovation bâtiment).

Au départ, présentation des intervenants, des valeurs du Centre des jeunes dirigeants (CJD), proches de celles de l'Alees, puis brainstorming dans cinq groupes de travail (avec les 40 participants) : comment partager « autrement » le pouvoir, l'information, les décisions, les responsabilités et les bénéfices ? Enfin, *restitution* avec réactions des intervenants, débat et questions / réponses.

Quelques notes au fil de l'eau...

### - En quoi et comment le partage du pouvoir peut-il se faire autrement ?

*Se méfier de l'excès comme du manque de pouvoir partagé : cf les vertus d'Aristote. Concertation puis décision par un seul ? Contre-pouvoirs ? Le pouvoir financier n'est qu'une partie du pouvoir. La sociocratie : est-ce utopique ou possible et comment ? Former pour informer puis déléguer. Empowerment ? Responsabilité : pouvoir pour et non pouvoir sur. Equilibre confiance / contrôle ? Compagnonnage, transparence... Les autres groupes de travail sont concernés aussi par le pouvoir !*

La personne qui fait doit valider le chiffrage évalué par d'autres : c'est de sa responsabilité.

Dans notre entreprise, chaque personne a le chéquier : proximité et subsidiarité sont indissociables.

Il ne peut y avoir partage du pouvoir sans partage des quatre autres éléments évoqués... En effet, le pouvoir est invisible... il peut se partager à travers ses attributs matérialisables que sont l'information, la prise de décision, la prise de responsabilité et les bénéfices sur lesquels ont planché les quatre autres groupes de travail...

### - En quoi et comment le partage de l'information peut-il se faire autrement ?

*L'information est un lieu de pouvoir, on peut l'utiliser pour garder son pouvoir ou pour donner du pouvoir. Vineet Nayar montre cela très fortement dans son livre « Les employés d'abord, les clients ensuite ».*

*L'information est en lien avec la responsabilité. Détenir et communiquer une information est une responsabilité et permet l'exercice de la responsabilité.*

*Le partage de l'information appelle donc un choix : quelles informations partager ? et ce choix doit être cohérent avec le projet, les objectifs et les enjeux de l'entreprise et avec son système d'information.*

*Le partage de l'information nécessite de la formation, pour comprendre les informations (par exemple économiques), pour en saisir les enjeux, pour apprendre à sécuriser les données.*

*Le partage de l'information pose la question de la régulation des données pour ne pas être noyés sous un flot d'informations peu ou pas utiles.*

*Le partage de l'information interpelle la culture : beaucoup de patrons retiennent l'information pour ne pas inquiéter leurs collaborateurs. (Pendant l'échange qui a suivi, une personne a rapporté que ses élèves en cours de management avaient réagi défavorablement au choix d'un très haut niveau de transparence dans son entreprise, exposé par Vineet Nayar dans le livre sus-cité).*

Ce n'est pas le patron qui paie ses salariés, mais les clients...

Projet personnel et projet de l'entreprise : valeur ajoutée partagée / chantier. Orientation marketing : aller vers plus de partage de l'information. Informations opérationnelles / stratégiques (globales, appliquées).

L'information économique et stratégique est communiquée à tous les niveaux de l'entreprise. Lorsqu'on perd un gros client, tout le personnel se mobilise pour alimenter le projet local. Pour donner du sens et de la viabilité à la communication, il faut du temps.

- **En quoi et comment le partage des décisions peut-il se faire autrement ?**

*Approche en terme de processus : décider autrement, c'est appliquer le principe démocratique de la consultation préalable à la décision.*

*Approche en terme de délégation : déléguer autrement c'est assumer la responsabilité des conséquences de la décision de l'autre.*

*Faut-il intéresser tout le monde ou segmenter ? La décision peut-être segmentée entre décisions stratégiques et opérationnelles. Certains ne veulent que de l'opérationnel.*

*Décider autrement ce peut être impliquer :*

- les syndicats dans la décision stratégique
- tous les salariés dans la décision stratégique (débat au sein du groupe).

Nos organisations sont différentes. Met-on quelqu'un dans une case ou pas ? Autonomie, délégation = responsabilité. Le droit à l'erreur est une condition de la délégation. Déléguer, c'est accepter l'échec, l'essai-erreur. On peut former quelqu'un pour le rendre capable de s'observer de l'extérieur. Il peut y avoir une inertie forte, si la personne n'a pas l'habitude de s'exprimer ou si ses idées ne sont pas utilisées, si sa confiance a été déçue. Se poser souvent la question : comment pourrait-on faire autrement ? Essayer, prendre des risques pour avancer. On fait une entreprise à son image pour se sentir à l'aise. Il faut que cela convienne aux salariés, sinon ils peuvent partir. C'est un choix réciproque. La liberté est le principal moteur de l'entrepreneuriat. Les gens se cognent parfois contre des murs qui n'existent pas.

Chez nous, les clients sont parties prenantes du développement, du management. On a poussé le modèle en alternant le statut gouvernant / gouverné. Un client et un salarié sont élus au CA dans chaque région (12 membres) ; les mandats sont renouvelables deux fois (3 fois 1 an maximum). Ensuite, certains peinent à retourner à leur statut antérieur mais ils reviennent toujours plus riches, fiers de leur modèle, comprenant mieux le fonctionnement global de l'entreprise. La confiance a priori suppose un certain lâcher-prise.

On co-construit avec les salariés : on a fait puis rectifié des erreurs (ex : on a trop payé des jeunes par rapport à leurs professeurs de faculté ou à leurs proches, créant des tensions inutiles, des soutiens de famille étouffants...)

Quid de l'enseignement de nos futurs managers ? Il faut revaloriser la création d'entreprise ! Certains professeurs pensent encore qu'entrer dans une grande entreprise est plus valorisant pour le diplôme... Il faut développer la fibre entrepreneuriale dès l'école primaire. Des classes-entreprises peuvent être montées avec des CM2 : cela permet de faire naître une étincelle, de donner l'envie d'oser, de construire... 100 000 entrepreneurs, association en collège et lycée, montre que l'entreprise est un lieu de conversation, pour purger le conflit. La critique interne est constructive.

- **En quoi et comment le partage des responsabilités peut-il se faire autrement ?**

1. *Tout d'abord le partage des responsabilités présuppose un 'processus' de délégation de pouvoir, réel et donc motivant, condition d'une prise de responsabilités acceptée et assumée...*

2. *Mais indépendamment de la délégation, la prise / la cession de responsabilités est liée à un état d'esprit : celui notamment du délégataire, mais aussi celui insufflé par le management (exigence / reconnaissance, contrôle / valorisation,...)*

3. *Cet état d'esprit (chez le salarié / manager responsable et impliqué) peut conduire, de sa part, à une attitude proactive au sein de l'organisation où la dynamique induite est 'facteur d'esprit d'entreprise' au sein d'un service, d'une business-unit,...*

*Il s'agit là de ce qu'on désigne fréquemment sous le vocable d'intrapreneuriat... Mais beaucoup reste à faire en entreprise pour reconnaître, former et valoriser ces hommes et femmes de compétences et de conviction et leur faciliter à terme une éventuelle autonomie, la création d'une spin-off, accompagnée d'un réel 'portage' économique,...*

*Les initiatives d'identification de salariés à potentiel et de leur accompagnement de carrières, notamment dans les grands groupes (process de types « hauts potentiels ») concernent peu de PME... et sont souvent plus tournées vers la valorisation des carrières et la fidélisation comme salarié, que destinées à désigner et accompagner les potentiels de créateur / entrepreneur.*

4. *Le cas des SCOP (sociétés coopératives et participatives) a été évoqué aussi : quid du partage des responsabilités ?... Le partage du pouvoir dans la SCOP (avec le principe statutaire qui donne un salarié = une voix) modifie-t-il le principe de responsabilité lié à la compétence, à l'expérience, ou à la propriété du capital que l'on connaît dans les autres organisations ?*

On n'a jamais eu autant de femmes au CJD que cette année... La confiance rejoint la foi...

Les étudiants sont parfois choqués par le partage de l'information (ex : travail sur le cas d'une entreprise indienne). Mais de nombreux jeunes préfèrent intégrer une petite entreprise pour trouver plus de sens et exercer davantage de responsabilités.

- **En quoi et comment le partage des bénéfices peut-il se faire autrement ?**

*Coopératives (SCOP) : partage des bénéfices par tiers entre salariés, entreprise et actionnaires. Exemples au Japon, en Catalogne (les plus importantes, actuellement, dans le monde), en Iran... Caractéristiques : partage culturel, 1 homme / 1 voix et des écarts de salaire de 1 à 5. 80% des nouvelles SCOP créées le sont autour des services intellectuels.*

*Le management éthique n'est-il pas un préalable au partage de bénéfices éthiques ?  
La volonté des salariés pour entrer dans une SCOP n'est-elle un élément indispensable ?*

*Le partage des bénéfices et le partage du pouvoir ne sont-ils pas indissociables ?  
Ces partages ne "sanctuarisent"-ils pas l'entreprise (à l'instar des entreprises en Iran, créées du temps du Shah et qui ont perduré sous cette forme) ?  
Peut-on envisager ce mode de partage de gouvernance et de bénéfices dans un monde globalisé entre les entreprises occidentales et leurs filiales dans le sud ?  
Comment appréhender les rapports Nord / Sud ?*

Le pouvoir est plus puissant que l'argent car il n'est pas matérialisable. Pouvoir et partage : deux faces d'une même médaille ?

Le partage des bénéfices suppose d'être « alignés » tout au long de la chaîne. Cf le « système Favi » [www.favi.com](http://www.favi.com) (injection d'alliages cuivreux) : responsabilisation, accueil du hasard, confiance, prise de risque, bonheur au travail, amour, pouvoir du client... Le bénéfice est partagé à égalité entre tous les salariés, quel que soit leur salaire.

Cf Stiglitz, *Le prix de l'inégalité*.

Merci aux rapporteurs des groupes de travail : Gilles Cavalli, Pierre Tavernier, Jean-Yves Hamiot, Jean-Luc Domas et Jacques Revol... aux trois intervenants... et à tous les participants !