

La démocratie a-t-elle un sens

DOSSIER Regards croisés: Jean-François Zobrist (FAVI) et Isabelle Ferreras

Dans les discussions de café du commerce comparant la gestion de l'Etat et celle des entreprises privées, on entend souvent dire que « si les entreprises privées étaient gérées comme l'Etat, elles seraient vite en faillite ». Le dernier séminaire de Philosophie & Management a cherché à dépasser ce type d'arguments émotionnels qui, jouant sur l'expérience des lourdeurs procédurières de nos administrations et de nos gouvernements, empêchent de penser le désir et le besoin croissant de démocratie au sein de toutes nos organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

Philosophie & Management a pris l'initiative de mettre en dialogue Isabelle Ferreras et Jean-François Zobrist. Politologue et sociologue, chercheur qualifié du FNRS et professeur à l'UCL, Isabelle Ferreras a récemment publié *Gouverner le capitalisme? Pour le bicaméralisme économique*. Jean-François Zobrist, quant à lui, a été pendant plusieurs décennies le patron de Favi, une entreprise de fonderie qui, sous sa direction, est devenue leader mondial dans son domaine, réussissant à concurrencer les sociétés chinoises à partir de la Picardie. Il a témoigné de cette expérience dans un livre très accessible et provocateur: *La belle histoire de Favi: l'entreprise qui croit que l'homme est bon* (Humanisme & Organisations, 2013). Leur débat, facilité par Frédéric Laloux, auteur de *Reinventing Organizations*, nous a permis de mieux comprendre comment l'aspiration démocratique, sous des formes diverses, est plus que jamais un moteur essentiel pour assurer le dynamisme et la pérennité des entreprises. Notons d'emblée que, par démocratie, nous entendons ici une forme de gouvernement où le pouvoir est détenu par l'ensemble des membres du groupe ou de l'organisation concernée et ayant pour valeur la liberté et l'égalité en droit des membres de ce groupe. Le vote majoritaire typique de nos démocraties n'en est pas nécessairement le moyen.

DEUX LOGIQUES

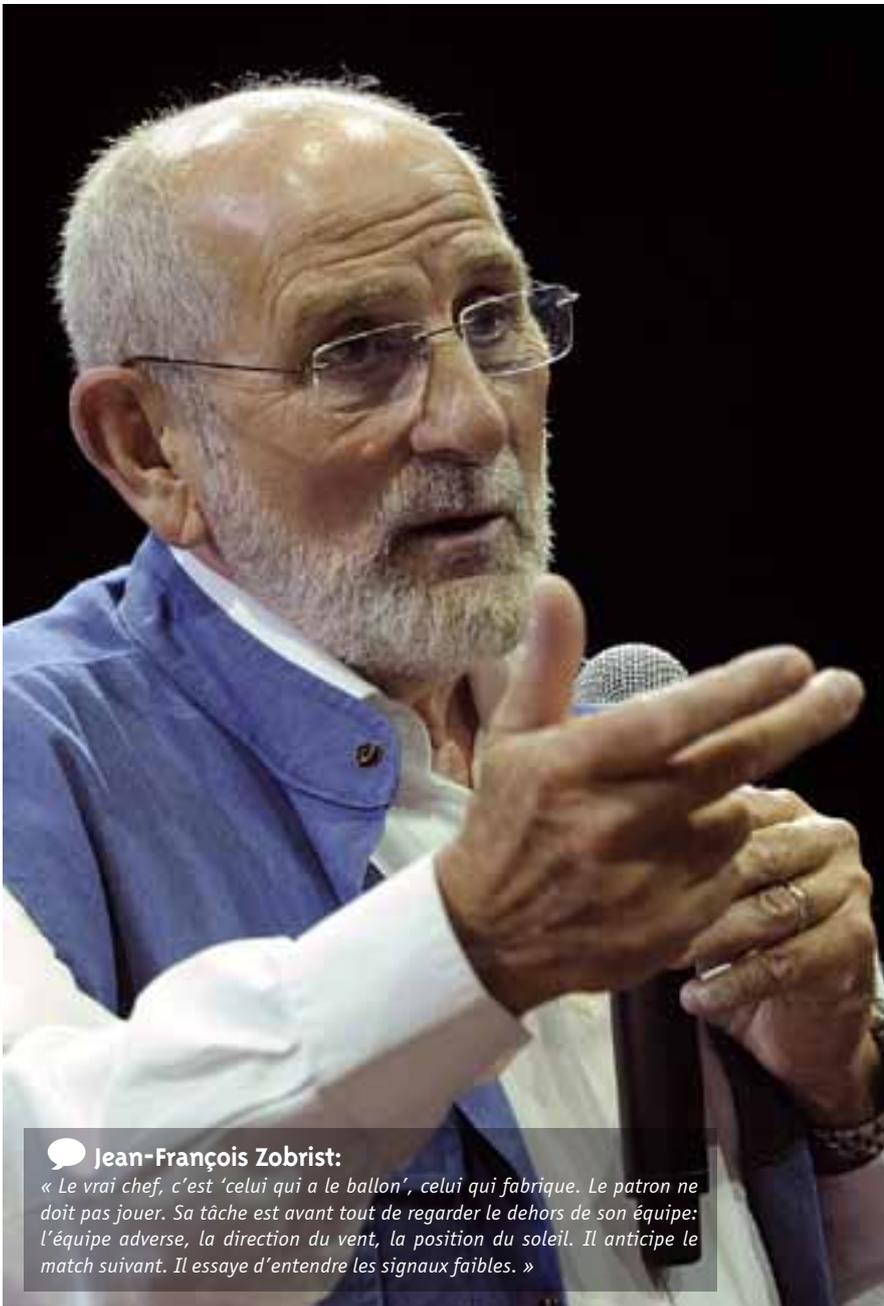
Ceci étant dit, pour Isabelle Ferreras, « les salariés font aujourd'hui l'expérience brûlante de la contradiction qui se trouve au cœur de la coexistence du capitalisme et de l'idéal démocratique. Le travail salarié apparaît comme l'ac-

tivité par excellence où l'avancée démocratique n'a pas encore eu lieu: est-il normal, au XXI^e siècle, que des salariés n'aient aucun droit de regard sur la manière dont leur vie au travail est organisée? » En effet, dans leur vie de tous les jours, on enjoint les salariés à se comporter en citoyens responsables mais, une fois franchi le seuil de leur entreprise, ils se voient le plus souvent réduits à un simple « facteur travail » soumis aux décisions de dirigeants autocrates dont le seul critère de performance est celui de la rentabilité au service des actionnaires.

« L'entreprise de croissance ne peut se mettre en place que si le pouvoir accepte de s'effacer. »

Or, selon Ferreras, « l'entreprise ne se réduit pas à la simple quête de retour sur investissement des apporteurs en capital. Au contraire, elle est le fruit de la rencontre de deux logiques, celle des apporteurs en capital et celle des investisseurs en travail. Ce sont ces deux logiques instrumentales et politiques qui donnent vie à l'entreprise et c'est de leur combinaison dans son gouvernement que dépend son succès. » Pour ce faire, Ferreras pense que les « apporteurs en capital » doivent nouer un nouveau compromis avec ceux que la sociologue appelle les « investisseurs en travail ». Ce compromis doit prendre la forme, selon elle, de la

e en entreprise s?



Jean-François Zobrist:

« Le vrai chef, c'est 'celui qui a le ballon', celui qui fabrique. Le patron ne doit pas jouer. Sa tâche est avant tout de regarder le dehors de son équipe; l'équipe adverse, la direction du vent, la position du soleil. Il anticipe le match suivant. Il essaye d'entendre les signaux faibles. »

mise en place d'un système bicaméral dans les entreprises, à l'instar de l'innovation majeure institutionnelle qui a démocratisé nos sociétés en rendant nos gouvernements légitimes, raisonnables et intelligents sous la responsabilité conjointe de deux Chambres. Gouverner le capitalisme commencerait donc par mettre en place un « *bicamérisme économique* »: une *Chambre des représentants des apporteurs en capital*, une *Chambre des représentants des investisseurs en travail*, un gouvernement responsable devant les deux Chambres.

Une proposition aussi « révolutionnaire » est-elle réaliste et souhaitable? Ferreras estime que oui: 80% de la force de travail est aujourd'hui active dans les services. Le moteur de la productivité y est l'innovation, qui dépend elle-même de l'engagement réel des salariés au travail, de leur motivation. Or, les études de terrain, comme celles de Ferreras, montrent que l'engagement et la motivation requièrent une participation dans la prise de décision par les salariés, une plus grande autonomie dans l'organisation de leur travail.

NOUVELLE GOUVERNANCE

Sur l'autonomie et l'implication des salariés dans les décisions, Jean-François Zobrist rejoint Isabelle Ferreras et est au moins aussi révolutionnaire qu'elle, comme l'illustrent ses réponses aux questions suivantes:

- Comment avez-vous réussi à être la première fonderie en Europe qui obtienne toutes les certifications qualité? « *En nommant un ouvrier responsable de la qualité, Jacques, qui a gardé un bon sens simple et efficace.* »
- Comment avez-vous réussi à geler vos prix de vente pendant vingt ans tout en faisant

du profit? « Parce que nous n'avons ni chefs de service, ni directeur technique, ni chef de fabrication, ni service du personnel, ni service d'ordonnement ou de planning. Parce que nous n'avons pas de structure et que le personnel se sent libre de faire progresser machines et processus comme il l'entend. »

- Comment tout cela peut-il marcher sans la moindre structure? « Tout simplement parce que nous sommes ronds dans un monde carré. »
- Comment avez-vous réussi à amener votre entreprise à la position de leader mondial dans un métier dit sinistré? « Parce que je suis un petit patron naïf et paresseux, que je fais confiance et que je ne cherche pas à contrôler. Moi, je ne fais rien... Le vrai chef, c'est 'celui qui a le ballon', celui qui fabrique. Le patron ne doit pas jouer. Il doit rester sur la touche. Sa tâche est avant tout de regarder le dehors de son équipe: l'équipe adverse, la direction du vent, la position du soleil. Il anticipe le match suivant. Il essaye d'entendre les signaux faibles, ceux de l'intérieur (les craquements du navire), ceux de l'extérieur, qui seront les signaux forts de demain qu'il faut à tout prix anticiper. L'entreprise de croissance ne peut se mettre en place que si le pouvoir accepte de s'effacer. »

Malgré leurs convergences, la révolution prônée par Ferreras et celle mise en œuvre par Zobrist divergent sur des points fondamentaux, même si, selon nous, ils ne sont pas insurmontables, comme nous allons le voir. En effet, pour Ferreras, l'idéal démocratique est le moteur du désir d'autonomie et d'implication dans les décisions des salariés et elle traduit cet idéal dans une nouvelle forme de gouvernement, bicamérale, au sommet des entreprises, qui doit être ensuite cascadée à tous les niveaux de celles-ci.

ELIMINATION DU CONTRÔLE

Pour Zobrist, au contraire, une telle approche risque de rendre plus compliqués les processus de décision et n'est en outre pas nécessaire car il considère qu'elle n'est pas fondamentalement désirée par les salariés. Selon lui, l'autonomie et l'implication des salariés dans les décisions doivent prendre la forme d'un management par la confiance. Celui-ci se traduit chez Favi par l'élimination radicale de toute forme de contrôle par le management: « La confiance rapporte plus que le contrôle: les éventuels abus résultant de l'absence de contrôle ne coûtent rien en regard du coût des contrôles.

Le principe de contrôle interdit de penser à faire plus, et on gagne plus à faire plus qu'à dépenser moins! [...] Il ne peut y avoir que deux fonctions dans l'entreprise: assurer le présent (ceux qui créent la valeur, qui produisent) et préparer le futur (le petit patron qui ne fait rien si ce n'est tenter de repérer les signaux faibles), tout le reste est parasitaire. C'est pourquoi le petit patron supprime toutes les réunions formelles et les rapports écrits; tous les contrôles, qui bloquent les signaux faibles. Au gré de ses tours d'usage quotidiens, il prône les choses sans les organiser. L'un de ses rôles essentiels est de veiller à la non-résurrection soumoise de quelque forme de contrôle que ce soit! Pour le reste, il ne fait rien, ou le moins possible, et laisse faire. Il est toujours dehors à humer les vents. Seuls ceux qui sortent s'en sortent. »

« Les éventuels abus résultant de l'absence de contrôle ne coûtent rien en regard du coût des contrôles. »

La radicalité dans la gestion de l'entreprise « sur le terrain » mise en œuvre par Zobrist n'implique cependant pas qu'il faille, selon lui, changer les modes de gouvernance au sommet de l'entreprise tel que le propose Ferreras. Ce serait dangereux car cela équivaldrait, pense-t-il, à (re)donner du pouvoir aux syndicats alors que l'autonomie des salariés chez Favi s'accompagne d'une absence totale de représentation syndicale. En outre, Zobrist estime que les salariés ne sont pas demandeurs: « Un job bien payé et pérenne, pour lequel ils jouissent d'une grande autonomie, suffit. Ils n'ont pas besoin de plus. »

EQUILIBRE FRAGILE

A bien y réfléchir, les divergences de vue entre Zobrist et Ferreras sont peut-être moins fondamentales qu'il n'y paraît. Leurs approches respectives me paraissent plutôt témoigner d'étapes différentes, mais complémentaires dans un processus global de transformation de la gestion et de la gouvernance des entreprises. En effet, la mise en place d'un management basé sur la confiance, telle que prônée

par Zobrist, pourrait constituer la première étape du changement. Réussir cette étape requiert de nombreuses années, voire décennies, et un dirigeant avec des talents adaptés: un caractère fort et déterminé au service du développement de ses collaborateurs plus que de sa propre ambition. En un mot, un dirigeant « libéré » de son ego.

Mais cela suffira-t-il à terme? C'est loin d'être sûr et c'est là qu'intervient la proposition de Ferreras. En effet, à mesure qu'une culture basée sur la confiance se met en place au sein d'une entreprise, il est probable que le désir de plus de démocratie au niveau de la gouvernance globale (représentation au sein du conseil d'administration, décisions quant au partage de la rémunération entre capital et travail,...) croisse lui aussi. Et cela nécessitera *in fine* des transformations allant dans le sens de ce que prône Ferreras. Jusqu'à présent, ce désir ne semble pas s'être manifesté au sein de Favi, mais cela est probablement dû au fait que l'actionnariat, familial, de Favi a fait lui-même totalement confiance à Zobrist et son successeur et a veillé à garder un bon équilibre dans les rémunérations du capital et du travail. Cet équilibre est pourtant fragile puisqu'il n'est, semble-t-il, pas formalisé et dépend actuellement seulement du bon vouloir des actionnaires. Si l'actionnariat de Favi venait à changer, rien n'empêcherait que tout bascule et cela malgré la devise de Favi, axée sur la préservation de l'emploi local, dans le village d'Hallencourt où est basée l'entreprise: « *Toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client, à Hallencourt!* ».

Frédéric Laloux montre d'ailleurs bien dans son livre comment certaines entreprises engagées dans un processus similaire à celui de Favi ont fait brutalement marche arrière suite à un changement au sein de l'actionnariat. Dès lors, même si l'on peut s'accorder avec Zobrist sur le risque de vouloir mettre en place d'emblée un système bicaméral tel que celui proposé par Ferreras, il serait tout aussi risqué à terme de penser que l'on puisse s'en passer. On le voit donc au travers de ce dialogue entre Zobrist et Ferreras, la démocratie en entreprise fait bel et bien sens. Mais pour ce faire, il s'agit de mettre en place les étapes du changement dans le « bon » sens. N'est-ce pas là une perspective pleine de bon sens et porteuse de sens dont nous manquons encore trop souvent actuellement dans le monde des affaires? ●

LAURENT LEDOUX 