

Le management du groupe Ana Bell, l'obsession du partage

par

■ **Luc Bellière** ■

Gérant d'Ana Bell Group, président de Sofraser

En bref

En 2000, Luc Bellière est nommé directeur général de la Société française de services (Sofraser), pionnière, entre autres, de la mesure de viscosité en *process* et de la transmission en ligne des résultats, prémices de l'industrie 4.0. Pensant préférable le partage à l'exercice du pouvoir solitaire, il mène une série d'expériences atypiques : externalisation de l'activité commerciale sous forme de SAS, puis de l'activité de maintenance sous forme de SARL, avec toujours une large participation des salariés... La géométrie du Groupe évolue, mais reste frappée d'une obsession : personne ne peut prendre seul des décisions radicales. Ce principe de partage est aujourd'hui étendu aux relations avec le tissu local. Loin des dogmes de "l'entreprise libérée" et de "l'holocratie", Sofraser démontre que le partage du pouvoir et l'autonomisation requièrent une transformation de longue haleine, éminemment valorisante.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé avec en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Réconcilier l'artiste, l'ingénieur et le patron

Je vais vous raconter la mutation, toujours en marche, d'une entreprise verticale vers une entreprise partagée. Peut-être comprendrez-vous mieux cette aventure si je vous livre quelques mots de mon parcours. Avec le recul, je crois pouvoir dire que je me suis forgé des valeurs en m'appuyant sur un socle qui me structure profondément : la conscience d'être au monde en tant que partie d'un tout. Cette conscience est inspirée et éclairée par la foi chrétienne. La poursuite de ces valeurs m'a conduit à endosser des responsabilités et, par conséquent, à prendre des engagements. Je m'efforce de trouver un sens dans ce que j'entreprends, même si la vie me conduit parfois sur des chemins inattendus.

J'ai le sentiment d'avoir trois natures. Je me suis tout d'abord senti artiste. Adolescent, je rêvais de devenir réalisateur ou directeur de la photographie au cinéma. J'ai toujours accordé une grande importance aux images, d'autant que je comptais des peintres dans mon entourage familial. J'ai fait mes premières armes au théâtre, d'abord comme éclairagiste, puis comme assistant à la mise en scène, metteur en scène et même acteur. À certaines époques de ma vie, cette activité m'a occupé à plein temps.

Ayant échoué au concours de l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son, la Fémis, et n'ayant pas les moyens de m'inscrire dans un établissement privé, je me suis lancé un défi : j'entrerai dans une école d'ingénieur spécialisée dans l'optique pour rester en contact avec la lumière et l'image. C'est là que s'est révélée ma nature scientifique. Après un cursus à Caen, j'ai terminé mon diplôme au Danemark – j'ai une fascination pour les pays scandinaves et notamment leur modèle social – et y ai trouvé mon premier poste. J'y ai découvert un management horizontal, dans lequel la hiérarchie ne dictait pas les comportements. Je suis ensuite revenu faire une thèse en France.

Venons-en à ma troisième nature, sociale et collective. J'aime agir et construire avec les autres, participer à des projets dans la coopération plutôt que dans la compétition. Je vois d'ailleurs l'entreprise comme une "entre-prise" : il s'agit de prendre part, ensemble, à une aventure. Par ailleurs, je me suis toujours engagé dans la défense des droits humains, notamment au sein de l'ACAT (Action des chrétiens pour l'abolition de la torture) et d'Amnesty International. En parallèle, j'ai créé plus d'une dizaine d'associations, notamment culturelles, théâtrales, sportives et économiques.

À l'issue de ma thèse, en 1995, j'ai créé une entreprise à Caen. Ce fut l'occasion de tisser des liens avec le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). Déjà, je m'intéressais à l'idée d'entreprise citoyenne. Ayant des désaccords stratégiques avec mes associés, j'ai quitté ma société et rejoint l'Institut catholique d'arts et métiers (ICAM), école d'ingénieurs pour laquelle j'ai développé des enseignements sur l'organisation et la gestion de la production, et noué des relations avec des entreprises. En parallèle, j'ai exercé une activité de consultant. Malgré mon immense goût pour l'éducation, je craignais de m'enfermer dans cet univers et restais sensible aux sirènes de l'entreprise. Un soir de tempête, bloqué hors de chez moi et quelque peu désœuvré, je me suis piqué au jeu de répondre à une offre d'emploi publiée dans un magazine. Quinze jours plus tard, la société Sofraser m'embauchait pour diriger sa division dédiée aux instruments de mesure. Le mois suivant, son président-directeur général, fils du fondateur, décédait d'une crise cardiaque et l'on me proposait de le remplacer.

Sofraser est installée à Villemandeur, dans l'est du Loiret, près de Montargis. Dès que j'en ai pris la direction générale, j'ai rejoint le Centre des jeunes dirigeants d'Orléans. Ce fut une étape essentielle de mon parcours et de mon épanouissement. Étant fils d'ouvriers, je n'avais ni pour rêve ni pour vocation de devenir patron : j'ai été propulsé à la tête d'une entreprise par un concours de circonstances. Le CJD m'a aidé à trouver du sens à cette fonction, en la réconciliant avec mes valeurs. Loin des sempiternelles plaintes vis-à-vis du cadre social français, ce cercle de réflexion s'attache à la dimension humaine de l'entreprise. Il a d'ailleurs pour

devise de *mettre l'économie au service de l'homme*, et non l'inverse. Quant à la société Sofraser, elle répondait à mes grands centres d'intérêt de par sa R&D – qui renvoyait à la créativité –, sa dimension internationale et son activité technique.

La collaboration à petits pas

Ayant accédé presque par hasard à la tête d'une entreprise, j'ai cherché à donner du sens à cette responsabilité. Sofraser couvrait plusieurs activités : la fabrication d'instruments de mesure, le travail du métal et une prestation de détartrage et de désoxydation en industrie. Je me reconnaissais peu ou prou dans la culture assez paternaliste de cette société familiale et dans les valeurs défendues par son fondateur. La fille de ce dernier, directrice générale adjointe en charge de l'administration et des finances, savait malheureusement toutes mes tentatives de construire un management fondé sur la confiance. Autant dire que cette période fut difficile. J'ai néanmoins pu mener à bien une première expérience.

Première émancipation réussie

Le département des instruments de mesure de Sofraser fabrique des viscosimètres de *process*, qui permettent d'apprécier la viscosité de fluides ou de pâtes lors de fabrications impliquant de telles matières : polymères ; produits pétroliers, agroalimentaires, pharmaceutiques ou cosmétiques ; encres ; peintures... Ces instruments dispensent des informations en temps réel permettant d'optimiser les productions et contribuent ainsi à l'industrie 4.0. Ce département possédait un service commercial intégré. Or Sofraser, de culture très industrielle, peinait à accorder toute leur place à ces commerciaux. Chacun se voyait confier la vente d'un unique type de produit et chaque échec entraînait donc une perte, qu'il était difficile pour le commercial de compenser. Les coûts d'approche des clients étaient démesurés.

Une réunion organisée par la chambre de commerce et d'industrie consacrée à l'externalisation des services commerciaux m'a conduit à m'interroger : était-ce une piste intéressante pour Sofraser ? Ne risquait-elle pas de nous faire perdre la maîtrise du contact avec les clients ? Il s'est trouvé qu'à la même époque, notre distributeur a fait faillite. J'ai suggéré au responsable de sa gamme industrielle de recréer une activité de distribution en association avec Sofraser, dans nos locaux et avec nos moyens. L'idée l'a séduit et deux de ses anciens collègues l'ont rejoint. Nous avons décidé de nous associer à parts égales, soit deux personnes morales (des fabricants : Sofraser et une entreprise américaine, vite remplacée par une société allemande) et trois personnes physiques (deux commerciaux et moi-même, la quatrième personne ayant accepté un autre poste entre temps). Chacun détiendrait 20% de cette société par actions simplifiée (SAS).

Le fondateur de Sofraser a validé ce projet, dans lequel il voyait la possibilité de disposer de commerciaux de haut vol, sans que leur rémunération pèse sur l'entreprise. Les avocats, experts-comptables et commissaires aux comptes ont eu beau nous barrer la route, estimant qu'une entreprise devait nécessairement avoir un capitaine et un acteur majoritaire, nous avons tenu bon. Cette société a vu le jour et se porte aujourd'hui comme un charme. Après avoir crû de 50% il y a deux ans, son chiffre d'affaires atteint 2,3 millions d'euros, avec une équipe de six salariés : quatre commerciaux répartis sur le territoire, tous docteurs ou ingénieurs, et deux techniciens en charge de la maintenance. Elle représente une dizaine de fabricants, dont Sofraser. Cette équipe a adopté un management collaboratif. Deux de ses commerciaux, entrés il y a douze ans, ont acheté les parts d'un des associés fondateurs parti à la retraite. L'intéressement des commerciaux porte majoritairement sur la performance collective et, plus marginalement, sur les résultats individuels : quand un collègue s'absente, les autres ont donc intérêt à faire son travail ! Les décisions sont prises collectivement. Chaque mois, les commerciaux se réunissent durant deux jours dans nos locaux, avant de reprendre leur autonomie dans leur région. Cette entité est la seule dans laquelle nous distribuons des dividendes, en application d'un schéma de remboursement d'emprunt. Nous accordons un intéressement à nos salariés depuis 2006, bien que nous nous situions en deçà des seuils à partir desquels il est obligatoire. C'est une autre facette de l'autonomisation.

Tous chefs d'équipe!

En février 2008, le fondateur de Sofraser a fêté ses 80 ans. Sur sa proposition, j'ai racheté ses parts. J'avais donc toute latitude pour lancer de nouveaux projets. J'ai ciblé l'activité historique de maintenance industrielle (nettoyage de chaudières et d'échangeurs, entretien et contrôle d'équipements de chauffage urbain...), dont les collaborateurs ont la particularité de passer le plus clair de leur temps chez les clients, parfois accompagnés d'un ou deux intérimaires. Ils organisent leur travail comme ils le souhaitent. Chacun est en quelque sorte son propre chef d'entreprise, tout en représentant Sofraser auprès de ses clients. Les marges brutes de cette activité, dont la main-d'œuvre est l'essence même, dépassent 90%. Il m'a semblé que cette entité méritait un type de management spécifique. Là encore, j'ai proposé de l'externaliser et d'y associer les collaborateurs.

Dans un premier temps, le meilleur montage m'a semblé être la société coopérative de production (SCOP). Or je me suis trouvé face à une levée de boucliers, nourrie par l'inquiétude : le personnel avait le sentiment que je souhaitais me débarrasser de lui. Peut-être m'étais-je mal expliqué. L'équipe souhaitait que je garde au moins 51% des parts. Cela n'avait guère d'intérêt! Pour que le personnel soit décisionnaire, je ne devais pas posséder plus de 49% du capital, c'est-à-dire ne pas être majoritaire. C'est la solution que nous avons retenue, sous forme de société à responsabilité limitée (SARL), encore que seuls 60% des collaborateurs sont entrés dans l'aventure. Les parts ne représentaient que 25% de la valeur de l'entreprise, les 75% restants ayant été financés par des banques, remboursées par les fruits de l'activité au fil du temps. Le directeur technique, qui est devenu gérant de cette société, était proche de la retraite. Nous avons identifié son remplaçant chez un de nos fournisseurs et l'avons associé par anticipation. Tout ceci s'est déroulé il y a onze ans.

Depuis, un certain nombre de salariés ont pris leur retraite et ont progressivement revendu leurs parts – au quadruple, au moins, de leur prix d'achat initial – au gérant actuel. Ce dernier possède 35% du capital et en détiendra bientôt 49%, lorsque l'ancien gérant lui aura revendu toutes ses parts. Sur onze personnes, la nouvelle équipe ne compte plus que trois salariés actionnaires. Pour remédier à cette concentration du capital, nous avons décidé de racheter des parts et de les redistribuer gratuitement à l'ensemble des collaborateurs qui le souhaiteront, afin que tous participent aux décisions. J'estime que si l'on décide de déléguer et de partager les responsabilités avec les salariés, on doit leur donner un pouvoir de décision, une assurance sur la pérennité des orientations. Sinon, ils n'ont qu'une partie des leviers en mains. Ainsi, nous amenons tous nos collaborateurs à devenir chef d'équipe.

Notez que le principe *Tous chefs d'équipe* revêt une grande importance en matière de sécurité puisque, entre autres, nous manipulons des produits chimiques sur des chantiers, chez nos clients. Chacun est formé à ces sujets et doit se sentir investi de la plus haute responsabilité pour prévenir tout accident.

Une décision nécessairement collective

Maintenant que l'activité commerciale et la maintenance sont externalisées, Sofraser se concentre sur la fabrication d'instruments de mesure de viscosité. Elle y est pionnière, grâce à une technologie innovante qu'elle a développée et brevetée il y a quarante ans, et qui est aujourd'hui la plus utilisée dans le monde. Cette ancienne "belle endormie" avait appliqué jusque-là la stratégie traditionnelle des industries françaises, considérant que si elle détenait le meilleur produit, elle serait nécessairement sollicitée par des clients. Or, des requins du marketing copient sans vergogne notre produit et se vantent de l'avoir inventé.

Après avoir racheté la société début 2008 en recourant à des emprunts – avec, comme condition, le départ de la fille de l'ancien dirigeant –, je l'ai restructurée et ai décidé de lui donner une stratégie plus ambitieuse. À cette fin, j'entendais recruter de nouveaux collaborateurs et partager le pouvoir, en adoptant un fonctionnement similaire à celui d'une start-up. Pour jouer correctement mon rôle, je devais m'appuyer sur des personnes solides, responsabilisées et impliquées, qui s'approprieraient véritablement le projet. J'ai donc embauché quatre jeunes cadres, qui ont rejoint leurs deux homologues déjà en poste. Nous avons procédé à une augmentation de capital et distribué gratuitement des parts au management. Nous avons par ailleurs besoin de fonds pour financer ces recrutements ainsi que nos investissements en R&D, d'autant que le versement du crédit d'impôt

recherche par l'État prenait un important retard. Aussi avons-nous fait entrer au capital, à hauteur de 30 %, l'un de nos distributeurs, basé à Singapour. Je dois reconnaître qu'aujourd'hui, le pacte d'actionnaires qui nous lie à cet associé me semble quelque peu bloquant pour faire évoluer la composition du capital. Ma holding possède encore 59 % des parts de Sofraser. Dans les prochaines années, j'aimerais associer davantage les salariés, voire certains distributeurs, au capital.

Dans le droit fil des expériences précédentes, nous nous attachons à développer l'autonomie au sein de Sofraser. Le personnel de l'atelier participe à la décision collective. Nous avons considéré que chacun était à même de prendre les décisions concernant son poste de travail – y compris l'acquisition d'une machine, par exemple –, à condition d'exposer ses arguments à un collègue qu'il juge compétent. C'est ainsi qu'à ma plus grande fierté, un employé du montage a déclenché l'achat d'un équipement de quelques milliers d'euros. Les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes, mais qu'importe. L'erreur est admise pour tous, au-delà de l'équipe R&D où la démarche expérimentale normalise celle-ci.

De même, l'organisation des tâches est décidée collectivement. Dans une logique "d'évolution adaptative", les projets et les postes ne sont pas gravés dans le marbre. Ainsi, les collaborateurs peuvent demander à être affectés à telle ou telle activité qui les intéresse particulièrement. C'est parfois l'occasion de découvrir des compétences insoupçonnées.

La holding, un centre de ressources

En 2008, date de la réorganisation, nous avons trois sociétés d'exploitation à mettre en musique. La holding, qui gère les services généraux, la comptabilité, les ressources humaines, la qualité, la sécurité et l'environnement, a joué un rôle déterminant à cet égard. Déjà, avant la réorganisation, je m'étais efforcé d'en faire une communauté de moyens et un centre de ressources. J'y avais hébergé le groupement d'employeurs de l'est du Loiret, ainsi que deux créateurs d'entreprise et un repreneur. Il est aussi arrivé à la holding de dispenser du conseil à des sociétés extérieures. Je précise à nouveau que cette holding n'est pas majoritaire dans les sociétés du Groupe. Elle ne l'est que dans Sofraser, dont je suis le président.

Toutes les décisions relatives à la répartition des frais généraux entre les trois sociétés d'exploitation et la holding sont prises de façon concertée entre ces quatre entités. Étant librement adoptées, elles sont respectées. J'ai même dû réfréner ma tendance à faire assumer par Sofraser une large part des frais, pour soulager les autres entités ! Celles-ci ont estimé devoir assumer les coûts qui leur revenaient à juste proportion. Grâce à ce dispositif, nos charges fixes sont inférieures de moitié à celles des sociétés équivalentes du marché. Cela nous permet d'investir cet argent ailleurs.

Premiers enseignements et défis à relever

La réussite de tels projets collectifs implique de renoncer à une certaine forme d'ego – celui de la compétition. La loi de la jungle n'est pas celle du plus fort, mais celle de la coopération et de la collaboration ! Si notre espèce a survécu, c'est parce que les humains ont su unir leurs forces.

Par ailleurs, la pédagogie, l'explication et la confiance sont indispensables pour guider les salariés vers un nouveau système de pensée. Cela implique de prendre le temps et d'avancer par étapes. Les dirigeants qui, par effet de mode, ont voulu "libérer" leur entreprise en un claquement de doigts en sont d'ailleurs vite revenus. Une telle transformation se prépare et se construit dans la durée.

Enfin, il est capital de décider collectivement des règles, en anticipant le pire, de les écrire noir sur blanc et de les respecter. Le management flou est l'ennemi de la coopération.

Je me méfie des modèles établis – "entreprise libérée", "holocratie"... –, même s'ils m'inspirent énormément. Aucun modèle n'est universel. Il faut s'adapter aux collaborateurs, à leur culture et à leurs aspirations. Certains perdent totalement leurs repères dans une organisation "holocratique", par exemple. Il faut alors les accompagner

et adapter son idéal à la réalité. Par contre, dans notre cas, les “passagers clandestins”, qui distillaient le doute et ne participaient pas à la dynamique positive, sont partis de leur propre chef. Ils ne se sentaient plus à leur place. Ils n’ont toutefois été que deux ou trois.

Vers une entreprise plus citoyenne

Ma conscience environnementale est affirmée de longue date, avant que cela ne devienne une mode. En 2003 ou 2004, après avoir entendu Hubert Reeves et Albert Jacquard s’exprimer aux rencontres nationales du CJD, j’ai compris que notre planète filait droit dans le mur et que je devais agir. J’ai notamment créé la commission nationale Environnement du CJD il y a quinze ans. Naturellement, j’ai déployé de nombreuses actions en ce sens dans mon entreprise, allant jusqu’à revoir nos activités même. Notre entité de maintenance évolue ainsi vers une prestation d’efficacité énergétique, dans laquelle elle commercialisera une performance d’usage plutôt que de la seule maintenance. Nous collaborons avec le pôle de compétitivité Nekoé d’Orléans, spécialisé dans l’innovation de service, pour concevoir une offre facilement compréhensible par nos clients.

Notre inscription dans l’industrie 4.0 nous permet également de réduire les consommations et les pertes du processus de production. À cela s’ajoute une politique d’écoconception systématique : nous nous approvisionnons en priorité auprès du fournisseur le plus proche. Toutes nos pièces mécaniques sont fabriquées à Villemandeur, de même qu’une partie de notre électronique – le reste venant d’Orléans ou d’Île-de-France. J’encourage ces principes depuis dix-huit ans.

Nous avons été tentés de produire des pièces en plastique, moins coûteuses, mais y avons renoncé pour des raisons de durabilité et de recyclage. Des consultants nous ont même reproché de vendre des capteurs trop robustes et voulaient y introduire des points de faiblesse, pour que les clients renouvellent plus souvent leurs achats !

Nous redistribuons depuis longtemps une part de nos profits à des associations qui me tiennent à cœur, comme la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l’homme, ATD Quart Monde ou La Cimade. Désormais, je souhaite que le choix des associations que nous soutenons soit collectif.

Du collaboratif au coopératif

En interne, nous nous efforçons de passer du mode collaboratif au mode coopératif : en dépit d’intérêts individuels différents, nous participons à une aventure collective qui nous dépasse. Un salarié n’a guère d’autre moyen, pour faire valoir ses intérêts, que de demander une augmentation. En revanche, un associé fait sien l’intérêt de l’entreprise. Cette coopération produit de la connaissance. Nous élaborons actuellement le plan stratégique de Sofraser pour les années 2020 à 2025, en y associant pleinement les collaborateurs : que veulent-ils pour leur entreprise ? Au regard des 17 objectifs du développement durable, lesquels constituent des enjeux prioritaires ? Desquels l’entreprise doit-elle s’emparer ?

Enfin, nous participons à de nombreux réseaux professionnels : Entreprendre pour apprendre, 100 chances 100 emplois, Cordées du territoire, Le RAMEAU, Elastopôle (pôle de compétitivité caoutchouc et polymères), Cosmetic Valley... Lorsque nous accueillons une session de formation dans nos locaux, nous l’ouvrons aux entreprises de notre territoire. Nous privilégions les recrutements locaux et respectons une charte d’accueil d’apprentis et de stagiaires. Nous tentons de monter des coopérations commerciales avec des distributeurs, des confrères, voire des concurrents (ceux qui ne nous ont pas copiés !). Cela ne produit pas toujours des réussites. Nous avons ainsi créé une société avec une entreprise néerlandaise pour nous attaquer au marché de la marine. Après avoir abandonné le projet, cette entreprise est en train de déposer un brevet avec notre technologie... Et ce n’est qu’un exemple parmi d’autres. La coopération demande de la confiance et de l’espérance !

La collaboration à l'épreuve des hommes

Un intervenant : *À la différence des entreprises dites libérées, vous assurez un partage du capital et du pouvoir au sein de vos organisations. Au-delà des aspects opérationnels, la discussion collective porte-t-elle sur des sujets stratégiques?*

Luc Bellière : C'est sur les questions pragmatiques que la discussion collective est la plus difficile, tandis qu'il est plus simple de partager la décision à l'échelon managérial. Depuis dix-huit ans, rien ne sort de l'entreprise (offre commerciale, achat d'équipement...) sans avoir été revu par un tiers compétent en interne, qui n'est pas nécessairement moi. Il en est de même pour les décisions de management. Je ne décide pas seul de faire entrer un nouvel actionnaire, par exemple. De même, les licenciements sont le fruit d'un consensus. Il est lourd, pour un chef d'entreprise, de devoir assumer seul les décisions. Je me réjouis de ne pas connaître cette solitude des sommets!

Int. : *L'octroi de responsabilités et d'autonomie réserve souvent de bonnes surprises, en révélant des talents cachés, mais se heurte parfois à de l'inertie, voire à de l'hostilité. En effet, certains salariés s'avèrent insuffisamment compétents, d'autres privilégient leur intérêt personnel, d'autres encore ne s'intéressent qu'à leur champ d'expertise. Comment gérez-vous ces profils?*

L. B. : À ce sujet, je vous recommande le passionnant ouvrage *L'impasse collaborative*¹, dont l'auteur, Éloi Laurent, assimile la collaboration à une séparation incohérente des tâches alors que la coopération crée de la connaissance. Il cite une étude selon laquelle la société compte 20% de passagers clandestins, définitivement hostiles à toute logique collective, 70% de suiveurs et 10% d'inspirés, qui jouent le jeu collectif même si ce n'est pas à leur avantage. Pour faire en sorte que les passagers clandestins n'entraînent pas les autres, nous fixons des règles, les écrivons et les respectons. Dès lors que les règles sont claires et que le projet est collectif, les fourbes, les perfides ou les tire-au-flanc s'excluent eux-mêmes ou se font exclure par le groupe. J'ai vécu de telles situations.

Int. : *Le comportement de vos collaborateurs change-t-il lorsqu'ils passent du statut de salarié à celui d'associé?*

L. B. : Les changements sont tout à la fois indicibles et considérables. Ils font véritablement la différence dans notre relation avec les clients. À titre d'exemple, un de nos chargés d'affaires terminait sa journée à 17 heures et ne répondait plus au téléphone passé cette heure. Les urgences des clients pouvaient bien attendre. Une fois associé, il a pris les appels plus tardifs! Certains chefs d'équipe avaient déjà une grande conscience professionnelle et n'hésitaient pas à engager une démarche commerciale chez les clients, en leur suggérant de nouvelles solutions. Ils n'ont d'ailleurs pas ressenti le besoin de devenir associés, car ils se sentaient déjà suffisamment intégrés au projet. En revanche, les autres chefs d'équipe, en devenant associés, ont adopté le comportement des premiers : désormais, ils parlaient de *leur* entreprise avec les clients.

Int. : *Comment avez-vous choisi les managers associés que vous avez recrutés au sein de Sofraser?*

L. B. : J'ai longtemps eu la prétention d'être compétent dans le recrutement... mais j'ai commis quelques erreurs. Depuis 2010, toutes nos embauches sont évaluées par un cabinet spécialisé, qui connaît bien nos valeurs. Il est plus apte que nous à détecter les passagers clandestins. Seuls les postes de maintenance échappent à ce dispositif : nous embauchons pour la saison, de mai à septembre, et proposons aux meilleurs de rester.

1. *L'impasse collaborative – Pour une véritable économie de la coopération*, Les liens qui libèrent, 2018.

Les valeurs ne sont pas un critère d'embauche : toutes les nouvelles recrues ne sont pas engagées dans la protection de l'environnement, par exemple. En revanche, je dois sentir qu'il est possible de les conduire sur cette voie et, plus généralement, de leur faire prendre du recul. C'est l'aspect le plus passionnant de mon métier !

Je me méfie des valeurs portées en étendard : je parle très peu de ma foi, par exemple, mais essaie de démontrer mes valeurs par mon comportement. C'est la raison pour laquelle je ne communique que depuis peu sur mes expériences. Le temps et le recul me confèrent la légitimité de l'action, au-delà des discours.

Int. : *Avez-vous mis en place des rituels avec vos salariés pour entretenir un esprit de collaboration ?*

L. B. : Je reviens de loin ! Le fondateur de l'entreprise entretenait une relation affective avec son personnel, sans parler de sa fille, directrice générale adjointe, qui rédigeait les feuilles d'impôt de certains salariés et se mêlait de leur vie... J'ai voulu créer une rupture avec ces pratiques. Longtemps, je me suis concentré sur le volet professionnel. Progressivement, nous avons introduit quelques rituels : la pause-café du matin est devenue un moment de partage incontournable (surtout pour célébrer les anniversaires), de même que le repas de début d'année regroupant toutes les sociétés que mon épouse (qui a des fonctions dans le Groupe) et moi-même préparons pour toutes les équipes.

Un modèle reproductible ?

Int. : *Votre modèle est-il reproductible dans des organisations plus grandes que la vôtre ?*

L. B. : ENGIE démontre qu'une grande entreprise est capable de se transformer en misant sur l'autonomie et le partage. Ce Groupe privilégie toutefois une politique d'intégration plutôt que de coopération : il absorbe les activités extérieures dont il a besoin, plutôt que de nouer des partenariats. Pour ma part, j'estime que la diversité est une force et que l'on appauvrit le tissu économique par une intégration à outrance. Vinci est un autre exemple de transformation réussie, [fondée sur la décentralisation et la responsabilisation](#). Nous pourrions même imaginer qu'au sein d'un grand Groupe, les membres de chaque entité soient majoritaires. Le Groupe serait alors minoritaire, avec un droit de veto.

Je m'efforce de donner une cohérence à mon expérience en la retraçant devant vous, mais la réalité m'a semblé plus décousue ! J'ai appris pas à pas, porté par les valeurs de responsabilité et d'engagement. J'ai tâtonné, sans craindre de me tromper ni hésiter à recommencer. À chaque fois que j'essayais de mettre en place une nouvelle organisation, les responsables m'expliquaient qu'elle était incompatible avec leur métier. Il m'a fallu six à sept ans pour construire de la confiance et susciter l'engagement de chacun dans le travail quotidien et la stratégie. Une organisation de plus grande taille aurait probablement besoin de davantage de temps.

Somme toute, le seul véritable frein auquel je suis confronté est le formatage intellectuel des diplômés des grandes écoles, qui ne favorise pas la créativité. Lorsqu'on se contente d'appliquer un modèle que l'on a appris en étant persuadé de détenir l'unique vérité, on ne se transforme pas.

Int. : *Il y a un aspect déviant dans votre refus de détenir le pouvoir ! Comment vous perçoivent les banquiers, les investisseurs et les partenaires potentiels ?*

L. B. : Je suis un "divergent" ! N'ayant guère de compétences comptables, je suis assez créatif en matière de montages financiers. Heureusement, mon experte-comptable, membre du CJD, est ouverte aux nouvelles pistes. En 2008, quand je lui ai exposé la solution que j'envisageais (racheter l'entreprise, revendre le bâtiment, filialiser une activité en associant les salariés...), elle l'a d'abord jugée impossible, avant de se ranger à mes arguments. J'ai eu la chance de traiter avec une banquière de formation littéraire, qui a été éblouie par le projet et m'a soutenu contre vents et marées. On trouve toujours des alliés, il suffit de les chercher ! Ma banque principale, avec laquelle j'avais le plus collaboré jusque-là, est la seule qui ait refusé son concours. Le directeur de l'agence m'avait certes aidé à construire mon dossier, mais une commission l'a repoussé.

Les collaborations avec les acteurs du territoire sont plus compliquées, car nous avons parfois affaire à des politiques mus par leurs intérêts personnels et incapables de concevoir que nous défendons sincèrement un projet altruiste, sans but caché. Je souhaitais par exemple accueillir des entrepreneurs dans les locaux de notre

holding, en offrant un an de loyer à des entreprises de l'économie sociale et solidaire ou engagées en matière environnementale, et six mois à des créateurs d'entreprise. J'ai sollicité une aide de l'agglomération pour contribuer au réaménagement de nos locaux. Son président a jugé qu'il n'avait pas lieu de soutenir la rénovation de bâtiments privés : il était persuadé que c'était un prétexte pour faire financer nos travaux. Je me proposais pourtant de me substituer à l'agglomération et de remplir sa mission de développement économique ! Quoi qu'il en soit, j'ai mis en œuvre mon projet, en réduisant simplement la durée des loyers offerts.

Int. : *Votre expérience a-t-elle une influence sur la vie de votre territoire ?*

L. B. : J'ai créé une section du CJD à Montargis, de même que le conseil de développement de l'agglomération, à la demande du député-maire et de la région. Pour aller plus loin, je viens de fonder, avec un petit groupe de chefs d'entreprise, l'association Persée3c pour l'engagement et la responsabilité sociétale des entreprises, l'économie circulaire, collaborative et coopérative. Nous souhaitons accompagner les entrepreneurs vers un changement de modèle.

Le bassin d'emploi de Montargis souffre d'une immense pénurie de compétences. Or, à la différence d'entreprises de la région, nous n'avons pas de problème de recrutement : nous anticipons nos besoins, accueillons des jeunes en apprentissage et n'hésitons pas à miser sur des profils atypiques.

Notre territoire affiche le plus fort taux de chômage de la région Centre. Pourtant, il était autrefois son principal foyer industriel. L'usine Hutchinson, entre autres exemples, a employé jusqu'à 5 000 personnes, mais n'a plus que 1 500 salariés. Fort heureusement, Hutchinson a implanté son centre de recherche mondial à Montargis. Des cadres s'y installent et créent des associations et autres festivals. Cela contribue à relancer la vie culturelle locale.

Grandir et se transformer encore ?

Int. : *Vous intéressez-vous au marché international ?*

L. B. : Sofraser vend plus de 90 % de ses produits à l'international. L'Europe représentait 65 % de nos ventes jusqu'en 2018, mais le premier semestre 2019 a été catastrophique. Heureusement, nous avons pu nous reposer sur les marchés asiatiques (singapourien en particulier) et américains, où nous avons des distributeurs – dont la plupart sont d'ailleurs des associés.

Int. : *La Chine représente-t-elle pour vous un concurrent potentiel ? Plus généralement, comment protégez-vous votre technologie ?*

L. B. : Nous sommes présents depuis très longtemps en Chine, mais elle ne s'intéresse guère à notre marché, trop petit. Nous avons certes été copiés par une société allemande associée à une entreprise thaïlandaise ayant de fortes positions en Chine. Néanmoins, ses produits sont loin d'être aussi fiables que les nôtres.

Notre brevet est tombé dans le domaine public avant même mon arrivée à Sofraser. J'en ai redéposé plusieurs, mais cela coûte très cher. Certains de nos concurrents n'ont pas hésité à s'inspirer très fortement de notre technologie, mais il est difficile d'obtenir gain de cause face à de grands Groupes. Les brevets ne sont donc pas une protection absolue. Nous allons d'ailleurs cesser de payer pour certains, car nous n'avons pas les moyens de les défendre. En revanche, nous déposons des enveloppes Soleau pour prouver que nous détenons l'antériorité d'innovations. Ainsi, un concurrent ne peut pas déposer un brevet sur notre technologie, puis nous attaquer au motif que nous l'utilisons.

Int. : *Comment envisagez-vous votre développement ? Visez-vous un effectif et un chiffre d'affaires ?*

L. B. : Je suis un homme de projet, mais je ne suis pas doué pour viser l'hyper-performance ; c'est peut-être ma faiblesse. Je n'ai pas le désir d'en faire toujours plus et c'est sûrement une lacune. Je dois m'entourer de collaborateurs qui ont cette qualité. C'est déjà le cas pour notre société de maintenance, dont l'associé gérant assure une progression de l'activité de 30 % cette année. Par ailleurs, le Groupe singapourien actionnaire de

Sofraser a embauché une vice-présidente américaine qui apprécie notre entreprise et souhaite la faire croître. Elle aimerait s'investir plus activement dans notre projet. Nous en aurions besoin.

Int. : *Avez-vous anticipé votre succession ?*

L. B. : La réponse est très simple, dans la mesure où chaque entreprise du Groupe est autonome. Je n'y suis pas indispensable! Pour Sofraser, dont j'assume la présidence et dans laquelle je suis encore très impliqué, j'accompagne un collaborateur vers la fonction de directeur général. Quand il sera en fonction, je me concentrerai sur la R&D.

Int. : *La foi est-elle pour vous un moteur important ?*

L. B. : Oui! Je ne l'éprouve pas et ne suis pas un évangéliste, mais elle est essentielle. Sans la foi et donc la conscience d'être partie d'un tout, je serais probablement imbuvable! La foi oblige à prendre du recul, à relativiser. J'ai fait un burn-out en 2010, à une époque où tout tournait mal : j'avais contracté un gros emprunt juste avant que la crise économique ne batte son plein, notre activité périclitait, mon associé néerlandais m'avait joué un mauvais tour, je m'étais cassé une jambe... Je craignais de tout perdre. Je me barricadais dans mon bureau, pour me protéger. Je m'en suis sorti grâce à la foi. Elle m'a fait comprendre que rien de tout cela n'était vraiment grave et que je n'avais pas besoin d'accumuler. Cela change radicalement mon mode de management! Sans que j'en sois vraiment conscient, c'est ce fil qui m'a toujours conduit. J'apprends à me libérer des contraintes matérielles et de la soif de réussite, mais je dois reconnaître que mon ego n'est pas encore prêt à accepter pleinement l'échec. J'ai encore du chemin à parcourir...

■ Présentation de l'orateur ■

Luc Bellière : docteur en sciences, ingénieur de l'ENSI de Caen et ingénieur DTU (Copenhague). En 1994, il crée VLD SA, Vélocimètre Laser Doppler, dont il devient directeur. En 1996, il devient responsable industriel de l'ICAM Vendée, puis, en 2000, directeur général de Sofraser SA. Il fonde en 2008 Ana Bell Group SARL (société présidente de Sofraser SAS, associée avec les salariés dans Société française de services SARL et dans ANAEL SAS), dont il devient le gérant.



Diffusion novembre 2019
