

Antoine Raymond : "L'entreprise industrielle doit réinventer son modèle"

03 novembre 2011

Le Centre d'analyse stratégique, institution d'expertise placée auprès du Premier ministre, organisait en septembre dernier à Paris un colloque intitulé La Croissance de demain. Parmi les intervenants, des économistes et experts de renom, et un témoin industriel : Antoine Raymond, cogérant du groupe familial A Raymond. Le dirigeant grenoblois livre pour Présences sa vision sur ce thème-clé.



© F. Ardito

Quelles réflexions vous a inspiré le colloque ?

Il est très utile en France de se poser la question de la croissance que nous voulons pour demain. Notre pays et l'Europe font partie d'une région du monde marquée par une croissance très faible, quand les pays émergents connaissent une expansion beaucoup plus soutenue. Comment, dans cet environnement économique aussi déséquilibré, retrouver des pistes de croissance, sur un continent où l'offre est déjà abondante et très concurrentielle ?

C'est une interrogation d'autant plus pertinente que la crise de 2009 nous a contraints à revoir nos modèles économiques...

Que voulez-vous dire ?

Comme nous assistons à l'échelle mondiale à l'émergence de nouvelles zones très densément peuplées, la compétition s'effectue en partie sur les coûts de main-d'œuvre. Mais en parallèle, nous vivons un phénomène de rareté de toutes les ressources – alimentaires, énergétiques –, encore aggravé par les crises climatiques, qui créent des déséquilibres durables et provoquent une accélération de l'instabilité. Des bulles se forment à toute vitesse et éclatent sur les monnaies, le blé, le pétrole, l'acier, le cuivre, les terres rares... Dans cet environnement incertain et fluctuant, l'entreprise industrielle, dont la caractéristique est la forte intensité capitalistique, doit réinventer son modèle. La définition de l'entreprise est la prise de risque, mais cette part de risque augmente sans cesse. Pour la maîtriser, nous n'avons d'autres choix que d'être plus réactifs, intuitifs et agiles. Tout cela nous conduit à un paradoxe : plus l'incertitude s'accroît sur le court terme, plus il est important de s'organiser pour tenir à long terme. Je m'explique : lorsque vous êtes saisi par la crise, vous ne pouvez plus rien faire. Ce n'est pas dans la tempête que vous allez vérifier si le bateau est solide. C'est au contraire dans la préparation du bateau et des équipages en amont que vous allez être en mesure d'affronter les pires conditions. En un mot, si l'entreprise dispose d'une bonne santé financière, de réelles capacités d'adaptation et d'équipes qui ont confiance, vous passerez les crises avec succès. Mais tout dépend du travail et de la préparation à la fois culturelle et structurelle que vous aurez su réaliser dix ans auparavant !

En quoi consiste cette préparation ?

Être prêt sur le plan structurel signifie se doter d'une solide structure financière et d'une organisation lean, c'est-à-dire la plus efficace et resserrée possible autour de l'outil de production. L'être sur le plan culturel veut dire pouvoir compter sur des équipes engagées, prêtes dans la crise à saisir des opportunités, à se réorganiser très vite, et à travailler en confiance, parce qu'il n'y a rien de pire que la panique. Je suis très surpris de ne pas entendre davantage cet argument, mais il est évident que, pour réussir cela, nous devons en France revoir le style de management des entreprises.

L'entreprise doit être porteuse de sens, pour que chacun puisse être fier et intéressé à créer une valeur supérieure pour la communauté

Quel est celui que vous préconisez ?

Avoir des entreprises adaptatives, réactives, agiles, ne fonctionne pas avec le style de management le plus répandu que je rencontre aujourd'hui, le modèle néo-taylorien. Ce mode d'organisation consiste en une succession de tâches morcelées et séquentielles, avec un fort contrôle de quelques-uns sur tout le monde. C'est un modèle autocratique qui fonctionnait parfaitement à l'époque où il a été conçu par l'ingénieur Taylor pour Ford, c'est-à-dire dans un monde fermé et stable. La Ford T a été produite pendant plus de 20 ans pour les classes moyennes américaines dont le niveau de vie augmentait régulièrement. Mais tout ceci ne marche plus dans un environnement ouvert et instable. Je crois bien davantage aujourd'hui au concept du servant leadership imaginé dans les années 70 par Robert Greenleaf. Il signifie pour un dirigeant s'interroger en permanence sur ce qu'il peut faire pour aider les collaborateurs à réussir, et être avant tout en support. Cela nécessite écoute, empathie, ouverture, confiance, acceptation de la critique voire de la controverse puisque de là naissent les idées, et aussi savoir apprendre et tirer des leçons de ses échecs. Dans cette entreprise, l'organisation n'est pas en silo mais en réseau ; le style de management libère les talents plutôt que les bride. Il s'emploie à optimiser les synergies entre chacun et à miser sur le collaboratif, plutôt que sur la relation hiérarchique et la pratique du reporting. Et ceci n'est pas tout. Le but de ces entreprises ne peut être le seul profit, surtout pour les nouvelles générations que ces conceptions heurtent profondément. L'entreprise doit être porteuse de sens, pour que chacun puisse être fier et intéressé à créer une valeur supérieure pour la communauté en général, qu'il s'agisse du pays, d'une région, des clients, des salariés, des fournisseurs. L'entreprise ouverte est une entreprise organique, qui échange avec son environnement et avec le monde, et profondément axée sur le développement durable, c'est-à-dire à la fois sur le respect des personnes et de l'environnement.

Est-ce selon vous la carte que l'entreprise industrielle doit jouer en Europe ?

Oui, car je ne suis pas sûr qu'elle puisse être jouée dans les pays émergents, encore que l'application de ces recettes constitue une clé de la réussite partout. Nous avons la chance que l'Europe soit le continent des démocraties. Le levier de l'engagement humain est plus fort là où il prend racine dans un terrain favorable.