



Yann LECOINTRE

Directeur général du Groupe INNOVAL

Management subsidiaire et bien commun

Je suis ici présent, à la convention annuelle de France Processus, pour vous témoigner de ce que nous vivons dans notre entreprise et de ce que j'ai vécu au cours de ma carrière professionnelle en matière de subsidiarité.

Subsidiarité, voilà un mot qui est très méconnu.

Ici, nous allons le reprendre au sens de la doctrine sociale de l'Église : « On ne peut pas enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ce serait commettre une injustice. Ce principe s'impose parce que toute personne, toute famille, tout corps intermédiaire a quelque chose d'original à offrir à la communauté ». Non seulement, il y a une intelligence particulière qui existe en chacun de nous, mais elle n'existe pas qu'en chacun de nous, et cette intelligence permet de créer de l'originalité.

Ainsi, la conséquence caractéristique de la subsidiarité est la participation qui est un devoir.

Cette notion est très importante parce que dans une organisation, à partir du moment où nous pensons que l'intelligence individuelle et l'intelligence collective existent, nous avons le devoir de la faire s'exprimer au travers de la subsidiarité. Mais, ceux qui reçoivent cette organisation ont aussi le devoir d'y participer.

Nous pouvons aussi revenir à des choses plus économiques avec la subsidiarité au travail.

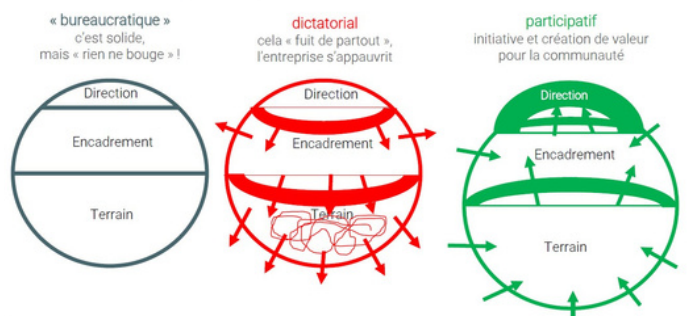
Pierre-Yves Gomez disait : « La subsidiarité invite à retrouver l'énergie et la responsabilité du pouvoir d'agir au bon niveau d'efficacité ». Cela veut dire que tout le monde dans l'entreprise, y compris les ouvriers ou les gens qui sont tout en bas de l'échelle, à un moment donné, sont capables de libérer de l'énergie si nous leur donnons la capacité d'agir, ce pouvoir d'agir.

La subsidiarité est confondue avec cette délégation de responsabilité au niveau hiérarchique inférieur. Alors qu'en réalité, nous ne sommes pas dans le ruissellement des responsabilités du haut vers le bas. Nous sommes dans une vision de l'entreprise totalement retournée. Il s'agit d'une organisation du travail qui accorde la totalité du pouvoir de décider à l'échelon le plus directement concerné par les conséquences de la décision prise.

Avant de dire ce que cela implique, je vais vous présenter la façon dont nous formons nos collaborateurs à cette notion de subsidiarité.

Nous avons ce que nous appelons la théorie du ballon.

Arbitraire ou participatif : « théorie du ballon ! »



Val | 11/11/2024 | Yann Lecoindre / Direction Générale / Management subsidiaire

Je qualifie le premier ballon de « système bureaucratique ». Il est solide, mais il ne bouge pas. Chacun est à sa place, de la direction au terrain en passant par l'encadrement, et y reste !

Le second ballon illustre un « système dictatorial » caractérisé par la surexpression de l'autorité de la direction. De fait elle est écrasante, et cela se traduit par une fuite de talents à tous les niveaux. L'entreprise en perd sa dynamique, sa capacité de rebond : le ballon est crevé.

Le management que nous proposons de mettre en œuvre par la subsidiarité et d'autres principes, est exactement à l'opposé : nous demandons aux acteurs du terrain/aux ouvriers de ne pas « laisser leur cervelle (QI) ou leur cœur (QE) au vestiaire » ! De fait, personne mieux qu'eux ne sait ce qu'il faut faire par exemple dans les ateliers pour que l'ergonomie soit bonne, qu'ils n'aient pas mal au dos ou encore qu'ils ne soient pas fatigués à la fin de la journée.

À partir du moment où nous leur avons dit cela, ils nous proposent des idées et les mettent en œuvre. Dès lors, c'est l'encadrement qui peut se sentir en difficulté, avec le risque d'être pris en étau entre une base qui propose et une direction qui ne laisse pas suffisamment d'espace. Par conséquent le management subsidiaire ne peut être mis en œuvre que s'il résulte d'une volonté de la direction de l'entreprise.

La direction va susciter de plus en plus d'initiative de l'encadrement, et pouvoir se consacrer à sa véritable tâche : projeter la stratégie de l'entreprise, et porter son développement !

Yann LECOINTRE

Management subsidiaire et bien commun

En prenant cette posture de valoriser le potentiel à la fois de coeur, mais aussi le potentiel intellectuel de tous dans l'entreprise, nous passons d'un ballon crevé à un ballon qui prend de la hauteur. Généralement, l'équipage de ce ballon est plutôt souriant.

La subsidiarité qui permet d'accroître le pouvoir d'agir du bas vers le haut, permet implicitement la transformation de l'organisation.

La subsidiarité ne doit pas être pensée pour faire des économies, mais pour créer de la valeur !!!

Nous devons être en permanence prêt à faire évoluer nos processus par rapport à une organisation qui elle-même doit être en mouvement permanent.

Maintenant, il est absolument capital dans une entreprise qui veut mettre en place de la subsidiarité d'avoir un processus stratégique parfaitement clair, défini et affiché.

Les éléments du processus stratégique sont les suivants. Il y a premièrement : la raison d'être. Ensuite, il faut avoir un système de valeur qui doit tenir en 3, 4, 5 mots maximum et qui permet à tout le monde dans l'entreprise d'y adhérer. Puis, une fois que nous savons que l'entreprise existe, il faut savoir où elle va. Il faut avoir une vision dans l'entreprise à moyen terme, et connaître sa stratégie. Puis, il faut traduire cette stratégie en actions tactiques pour pouvoir permettre à tous nos soldats de pouvoir se saisir de cette stratégie et de la réaliser.

Le goût du travail bien fait dans l'entreprise, c'est la première condition pour réussir une organisation subsidiaire. La culture du travail est un tout, une manière de vivre ensemble en se réalisant individuellement et collectivement par une certaine qualité du travail dont nous pouvons tirer une fierté.

Comment fait-on pour que cette communauté humaine qui exerce dans l'entreprise puisse savoir si le travail est bien ?

Il faut être capable de très bien définir un certain nombre de concepts qui sont les mêmes pour tout le monde et qui relèvent finalement de la stratégie dont j'ai parlé tout à l'heure.

À partir de ce langage, il faut établir des indicateurs qui vont permettre à l'équipe autonome, dans sa participation, de mesurer sa performance.

Pour illustrer cela, j'ai pris l'exemple d'une de nos agences. Ils ont un langage qui est de quatre groupes de mots : l'orientation client, le développement des activités, la maîtrise des coûts et bien-être au travail.

Le goût du travail bien fait !



Pour l'orientation client, cette agence de BERRIC a choisi d'être en proximité avec les éleveurs. Pour cela, elle a fait des actions qui la conduisent à avoir 20/20 sur cet indicateur-là. Une fois que nous avons donc une stratégie, un langage et des indicateurs, il faut aussi recueillir l'engagement des salariés. En effet, la participation est un devoir, il est donc nécessaire de recueillir l'engagement collectif et solidaire des acteurs et d'ancrer leurs actions dans le processus stratégique de l'organisation. Il faut ancrer leur propre proposition pour conduire les actions tactiques adaptées à leur environnement propre.

Nous revenons à ce que Pierre-Yves Gomez appelait l'efficacité opérationnelle.

C'est très simple, nous mettons en place un plan d'action, et nous leur demandons ensemble, collectivement, de proposer des actions concrètes. Dans ce plan d'action, il y a des axes stratégiques, des actions tactiques. Ils proposent un projet et ils pilotent ce projet sur 6 mois. À partir du 4ème mois, ils vont commencer à préparer le plan des 6 mois suivants. À chaque fois, nous allons amener de la nouveauté, de la créativité, de la création de valeur pour l'entreprise.

Il y a deux autres grands principes qui sont fondateurs de la doctrine sociale de l'Église.

C'est évidemment la solidarité qui est un principe fondamental pour la mise en place d'un management subsidiaire. L'entreprise doit également se préparer à faire évoluer son organisation mais aussi à former ses salariés afin de leur donner les moyens de participer. En faisant ça, nous faisons grandir tous nos collaborateurs.

Finalement, la définition du bien commun, c'est « L'ensemble des conditions sociales qui permettent tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres d'atteindre leur perfection d'une manière plus totale et plus aisée ».

Le bien commun permet donc l'épanouissement de nos collaborateurs et de nos collègues. L'épanouissement recherché n'est pas seulement celui des personnes, mais c'est aussi celui des groupes.