



Pierre Lecocq
Président directeur général
Inergy Automotive System

« DIRIGER UNE ENTREPRISE, C'EST FORCEMENT MANIER L'EAU ET LE FEU »

Aucun chef d'entreprise n'est tout à fait à l'aise lorsqu'il s'agit d'expliquer quelle est à ses yeux la meilleure façon de mener une entreprise, son entreprise. Parce que chacun sait qu'il y a ce que l'on dit et ce que l'on peut faire, et que la vision du patron n'est pas toujours la perception de ses équipes. Être chef d'entreprise, c'est forcément manier l'eau et le feu. Cela suppose d'être attentif aux personnes qui constituent l'entreprise, mais aussi de savoir prendre les mesures qui s'imposent, y compris dans l'urgence.

Pour pouvoir parler en vérité de ce sujet, et pour bien diriger l'entreprise, il faut d'abord avoir conscience de ses propres limites et avoir accepté sa fragilité. Rien n'est tout à fait blanc ni noir, on est toujours dans le gris. Il faut en avoir pris conscience. On doit jouer sur tous les registres. Il préfère celui de la conviction, mais il recourt parfois à la palette du cynisme, une forme de cynisme qui consiste, par exemple, avec de vraies bonnes intentions sur les personnes, à les mettre dans des situations d'inconfort. Parce qu'il le faut.

Il y a des chefs d'entreprise qui, fondamentalement ne croient pas en l'homme, ne lui font pas confiance. Il y a, pour Pierre Lecocq, deux bonnes raisons possibles pour croire en l'homme : la première c'est la conviction profonde. Il est dans ce cas. Et il y a l'efficacité. Si vous ne faites pas confiance à vos collaborateurs, l'entreprise n'a pas d'avenir. La performance passe, finalement, par un management qui se fonde sur la confiance. On ne peut certes pas faire fonctionner l'entreprise avec les seuls atouts de la gentillesse. Mais si vous avez une certaine idée de l'homme, vous pouvez, sans vous trahir, utiliser plusieurs palettes, y compris celle de la fermeté. Même si on a alors particulièrement le sentiment de ne pas être blanc, d'être dans le gris.

Les chefs d'entreprise doivent avoir davantage conscience du pouvoir considérable qui est le leur. C'est leur attitude, leur comportement qui, en quelques mois, fait la culture de l'entreprise. C'est, par mimétisme, leur façon de nouer les relations qui fera le mode de fonctionnement de l'entreprise. C'est leur façon de procéder qui fait qu'une fermeture d'usine se passe bien ou non. Ils sont à l'origine des comportements constructifs, c'est eux qui permettent ou non aux « courtisans » se comporter de la sorte dans l'entreprise. C'est un pouvoir considérable et une res-

ponsabilité qu'il convient d'assumer pleinement. Un dirigeant ne peut pas reporter sur d'autres, par exemple sur les actionnaires, la responsabilité des décisions qu'il prend. On peut toujours refuser et se démettre. Les fonds qui investissent dans les entreprises cherchent d'abord des dirigeants de qualité. Un homme libre doit savoir dire non. C'est aussi à cela qu'on juge s'il est libre. Les chefs d'en-

treprise ne doivent pas seulement réclamer de meilleures réglementations ou un meilleur écosystème, ils doivent d'abord reconnaître que beaucoup de choses dépendent d'eux, et alors ils sont plus crédibles dans leurs demandes aux pouvoirs publics.

« Il faut avoir accepté sa propre fragilité »

Pierre Lecocq est un fervent promoteur de la subsidiarité. Subsidiarité n'est pas délégation. Celui qui délègue peut reprendre le pouvoir à tout moment. Et de citer le Crabe tambour, le film de Pierre Schoendoerffer : le commandant est sur le pont, il ne donne que peu d'ordres, mais il est là. C'est confortable pour le pilote, le commandant de bord est là et il voit tout, il peut intervenir à tout moment. La subsidiarité, cela consiste à choisir de respecter la dignité de ses collaborateurs en prenant personnellement le risque de la responsabilité de l'autre. La subsidiarité, sur un bateau, cela consisterait pour le pacha à dormir dans sa cabine pendant que le pilote est à la manœuvre, seul.

« La délégation n'est pas la subsidiarité »

La subsidiarité suppose que les règles du jeu soient claires. Chacun sait ce qui relève de son niveau de décision. Et si la décision n'est pas prise quand il faut, s'il y a urgence, le supérieur hiérarchique reprend la main. Mais c'est alors un échec. Il y a des moments où l'on ne peut plus se demander s'il y a subsidiarité ou pas.

Quand il y a le feu, on commence par l'éteindre, ensuite on voit. Souvent, Pierre Lecocq demande à ses collaborateurs directs quelles déci-

sions ils ont pris au cours de la semaine écoulée, quels renseignements ils ont demandés à leurs équipes, et les invite à se demander s'il était nécessaire que cette décision soit prise par eux, s'ils avaient vraiment besoin de savoir ce qu'ils ont demandé. Dans une organisation qui respecte la dignité des collaborateurs, et dès lors que les règles sont bien posées, il faut faire confiance. La transparence demandée par certains chefs d'entreprise n'est souvent qu'une façon de calmer leur peur, peur liée au manque de confiance envers leurs

Un chef d'entreprise peut dire NON à ses actionnaires

équipes. La transparence, c'est le déni de la confiance. Mais dans un système fondé sur la subsidiarité, décevoir la confiance n'est pas admissible, et la sanction doit être ferme. En réalité, pour Pierre

Lecocq, la subsidiarité est plus que jamais nécessaire dans le management des entreprises. Et cela pour plusieurs raisons. Avec la globalisation, le monde est devenu plus incertain, multipolaire, imprévisible. De toute façon et quoi qu'il fasse, le chef d'entreprise ne pas tout savoir, maîtriser l'information, tout prévoir. L'instantanéité de la communication fait que l'information tombe à tout moment, il faudrait être attentif à tout moment, à toute heure du jour et de la nuit, pour la suivre en temps réel. Et encore. De plus les technologies actuelles ont donné à toute personne la capacité de s'exprimer, de donner son point de vue, de le partager avec le monde entier. Enfin dans une société où individualisme et relativisme sont de plus en plus prégnants, les hommes et femmes qui agissent dans les entreprises ne pourraient plus supporter l'autorité et les décisions venues d'en haut comme on a pu le faire par le passé. L'insatisfaction et le désengagement seraient à la clé. On ne peut plus fonctionner qu'en faisant « le pari de la personne ». Tous les moyens sont disponibles aujourd'hui pour mettre en place Big Brother. Mais Big Brother, cela ne marche pas.

L'un des problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants, c'est que l'on ne leur apprend pas à accepter leurs limites et leurs fragilités. Ils se croient, pour certains, contraints à tout savoir, à tout connaître, ou à tout le moins à le faire croire. Tant que les dirigeants n'accepteront pas de parler de cette réalité humaine, de dire leurs doutes, ils ne seront pas compris.

Dans ce monde globalisé, il faut tenir compte de l'impact énorme qu'ont en pratique les multinationales. Chez

Inergy, le personnel doit être traité avec les mêmes standards de sécurité et d'ergonomie dans le monde entier. Le même respect des personnes, la seule différence de traitement, c'est le salaire, qui n'est pas au même niveau dans tous les pays du monde. Mais l'attention aux détails qui font la vie au quotidien est la même dans tous les pays. Les installations sanitaires sont les mêmes aux Etats-Unis ou en Inde. C'est une question de respect. Ce détail peut faire sourire. Mais il est très révélateur de la façon dont les salariés sont considérés. S'agissant des femmes, elles ont le même salaire que les hommes à poste égal, mais pas encore la même progression de carrière. Pour que cela change, il faut des mesures volontaristes, c'est indéniable. Mais le temps nous y aidera : dans la génération actuellement aux commandes, il y a peu de femmes ingénieurs, la génération montante en compte davantage. Les multinationales comme Inergy Automotive System offrent aux jeunes femmes de certains pays des opportunités fabuleuses pour conquérir l'égalité professionnelle.

« Je n'imagine pas qu'une entreprise dans l'omni-contrôle puisse réussir »

On est sidéré de voir par exemple combien les jeunes japonaises bien formées ont de difficultés à intégrer au niveau qui leur convient les entreprises japonaises. Ce sont les entreprises internationales qui leur offrent les carrières qu'elles méritent. Dans des pays comme l'Inde ou la Chine, la condition des femmes est effarante. Certaines d'entre elles forcent l'admiration parce qu'elles se mettent debout et font face à l'adversité, à la misère, au poids des coutumes et des contraintes. Et quand quelqu'un se met debout, il fait changer les choses.

Sur l'avenir de l'économie mondiale, Pierre Lecocq reste fondamentalement optimiste. D'abord parce qu'il y a eu ces dernières années une réelle prise de conscience : le monde est limité, et une économie qui n'a pas de sens est condamnée.

Même le gouvernement chinois a pris conscience de ce que l'économie de consommation débridée va dans le mur. Il suffit pour s'en convaincre de voir les sujets traités dans la presse chinoise anglophone : pollution, corruption, excès de la consommation... Par ailleurs, le continent africain lui-même, qui était un continent perdu, est en train de sortir de l'impasse. La croissance démarre. Avec pour corollaire une évolution démographique considérable, et des enjeux qui n'échappent pas aux dirigeants africains. A terme la population mondiale va se stabiliser. Et la planète peut nourrir les 10 à 12 milliards d'hommes prévisibles. Le problème c'est la pollution. On trouvera. En somme, Pierre Lecocq croit en l'homme et en l'économie de marché, dument assortie de groupes de pression qui forcent les entreprises à avancer.

Le point préoccupant, c'est l'absence de gouvernance mondiale.

« Je compte aussi sur l'impact considérable des entreprises multinationales »

« Quand quelqu'un se met debout, il fait changer les choses »

Pierre Lecocq est aussi président d'UNIAPAC, union internationale des associations patronales catholiques, représentant quelque 20 000 dirigeants dans 28 pays. UNIAPAC a créé une fondation, mondiale mais de statut français, dont l'objet est d'initier et soutenir toutes actions visant à promouvoir une économie mondiale au service de la personne.