

Chapitre 19

La vertu, une valeur au cœur du management d'une entreprise adaptée

*Christian PRAT dit HAURET
Olivier THERON*

La crise économique du début du XXI^e siècle, probablement sans précédent depuis la grande dépression des années 1930, interpelle sur l'essence même de l'économie, définie comme l'ensemble des moyens mis en œuvre afin d'allouer de manière optimale les ressources à disposition d'une organisation. Ces ressources sont mises au service des parties prenantes, mais peut-être avec une finalité qui dépasse l'entreprise elle-même, à savoir répondre au bien commun. Cette posture nous projette dans un univers différent de celui des entreprises qui ont uniquement pour objectif de créer le maximum de valeur pour rémunérer le capital apporté par les actionnaires.

Vestiges de l'économie mixte à la française, de nombreuses structures juridiques abritent des activités économiques qui créent de la valeur et tentent de la répartir de manière équilibrée entre les différentes parties prenantes. On peut citer, par exemple, les associations à but non lucratif, les mutuelles et les établissements publics et commerciaux, qui sont à mi-chemin entre les secteurs publics et privés.

L'intention managériale de trouver un équilibre dans la répartition de la valeur en respectant les parties prenantes repose sur une valeur essentielle : la vertu. Selon la philosophie de l'éthique des vertus, il ne faut pas agir en fonction de principes, de règles ou en calculant les conséquences mais agir en tant que « bonne personne ». Aux réponses apportées à la question « Que faire ? », le manager s'interroge sur la manière d'être pour mieux agir.

164 TOUS VERTUEUX

La question essentielle qui se pose pour de nombreux managers est la suivante : en quoi la vertu est-elle une valeur essentielle pour manager une organisation soucieuse d'équilibre dans ses relations avec les parties prenantes ?

Si les enjeux d'un management vertueux sont essentiels, la nature d'un management vertueux mérite analyse.

1. Les enjeux d'un management vertueux d'une entreprise adaptée socialement responsable

Le contexte décisionnel des entreprises adaptées socialement responsables

Les entreprises adaptées sont des structures d'insertion par la dimension économique. Agréées par le ministère du Travail, elles sont tenues d'employer 80 % de personnes handicapées dans leur effectif de production. Elles perçoivent des aides de l'État sous forme d'aides aux postes pour soutenir leur compétitivité. Ces aides aux postes sont accordées pour compenser la moindre productivité d'une partie des salariés. Elles ne sont que partielles et, dans le cas particulier de Gestform, elles représentent 17 % des produits. La dimension managériale et stratégique des entreprises adaptées est pleine et entière car elles sont en concurrence avec les entreprises du domaine marchand. Le choix du statut juridique des entreprises adaptées est complètement libre.

L'entreprise adaptée Gestform est gérée par une association loi 1901. Elle a été créée en 1986 par un ancien cadre de l'Aérospatiale et est aujourd'hui pilotée par un directeur salarié entouré d'une équipe de direction travaillant en étroite collaboration avec le président de l'association. L'entreprise emploie 277 salariés sur trois sites de production dans le Sud-Ouest (Bordeaux et Toulouse) et ouvrira une unité en 2010 en Île-de-France. Gestform a dégagé en moyenne sur trois ans des produits de 8,5 M et réalisé un résultat net de l'ordre de 6 % des produits.

La force des grands entrepreneurs est de savoir fédérer des hommes autour d'un projet. Ainsi, de grandes entreprises sont nées autour d'un homme, d'une technologie en plein essor et d'une part de rêve. La technologie ou une idée nouvelle, comme la création d'une structure sociale novatrice, fédère rapidement un noyau dur autour du créateur, de son projet et de ses contacts pour démarrer l'activité. La création et le développement de Gestform ont bénéficié à l'origine du charisme et de la volonté du fondateur. Il a

fédéré autour de lui une équipe de jeunes salariés voulant participer à l'aventure et qui sont devenus aujourd'hui les cadres de l'entreprise. Si l'esprit pionnier de départ a permis le décollage de la structure, l'augmentation de la taille a nécessité un effort de structuration de l'entreprise. Une organisation centrée sur le fondateur est favorable au moment du démarrage, en soudant comme un seul homme les participants, mais elle peut devenir rapidement source de fragilités et de difficultés lors de la croissance de la structure. En effet, une organisation familiale et artisanale peut être source de conflits lors de l'arrivée de nouveaux partenaires et salariés apportant de nouvelles compétences nécessaires au développement de l'entreprise.

Le contexte économique étant le même pour les entreprises adaptées que pour les autres, elles ont besoin de mettre en place une organisation efficiente afin de continuer à se développer. La différence provient plus de son statut juridique d'association loi 1901 que de sa structure d'entreprise adaptée. Cela lui évite d'être obligée de créer de la valeur uniquement pour la rémunération du capital. Ses capitaux propres sont uniquement constitués des résultats dégagés et des réserves accumulées au cours du temps.

Néanmoins, l'absence de recherche de profit immédiat pour l'actionnaire ne la dédouane pas de mettre en place une stratégie, une organisation et un management propice à la pérennisation économique de sa structure sans oublier son objectif social, à savoir la valorisation et l'épanouissement de ses salariés.

L'objectif social peut devenir un élément moteur de son management. La performance de l'organisation repose sur une synergie recherchée entre toutes les parties prenantes. Ce type de management peut s'analyser à la lumière de la théorie « Z » d'Ouchi (1981). Des similitudes apparaissent avec le management des entreprises japonaises construit sur des valeurs d'emploi durable, sur une forte polyvalence dans l'entreprise, des mécanismes de contrôle implicites (le contrôle de gestion est très important dans une organisation mais ne doit pas être la seule source de décision), des prises de décision collectives et sur la recherche permanente de l'intérêt général.

Ce type de management se heurte à la macro-culture occidentale et particulièrement française, notamment dans les rapports hiérarchiques. L'intérêt individuel a tendance à prédominer au détriment d'une culture d'entreprise plus collective. Le style de gestion et la structure de l'entreprise étant le reflet de l'organisation de la société, il est primordial de bien comprendre la macro-culture du pays pour faire évoluer la micro-culture de l'entreprise (Hampden-Turner, 1992).

La vertu dans un contexte managérial

Une des idées essentielles véhiculées par l'éthique des vertus est le fait de placer au cœur de la réflexion morale d'un dirigeant la question suivante : quel type de dirigeant ou de manager souhaite-t-il être ?

Lorsqu'un dirigeant s'interroge sur la dimension éthique d'une décision, il peut y apporter trois types de réponses (Dent, 2004) :

- ▶ premièrement, il peut évoquer les conséquences bénéfiques d'une telle décision : tant d'individus en seraient plus heureux, ou auraient leurs difficultés atténuées grâce à cette action. C'est une perspective « conséquentialiste » des théories éthiques utilitaristes ;
- ▶ deuxièmement, on peut se référer à une règle obligatoire, qui prescrit à la personne d'accomplir cette action, ou qui l'oblige à le faire, soit parce qu'il s'agit d'un devoir moral général, soit parce que son rôle ou son poste l'exige. C'est une approche déontologique, à savoir ce que l'on doit faire ;
- ▶ troisièmement, pour répondre à cette question, on peut mentionner le trait de caractère dont un acte serait une expression typique ou représentative. C'est une approche reposant sur l'éthique des vertus.

La vertu, au sens aristotélicien, peut être placée au centre du dispositif de gestion en facilitant un management réaliste, raisonné et raisonnable. Tout d'abord, elle permet d'accepter que les décisions prises soient contingentes et relatives à un contexte donné. En quelque sorte, on se rapproche de la rationalité limitée au sens de Simon. Ensuite, la vertu permet de prendre des décisions selon la doctrine du juste milieu et donc d'opter pour la voie modérée. Pour Aristote, l'apprentissage est central. On apprend à être vertueux en voyant agir les autres. Ainsi, la vertu se co-construit par l'intermédiaire de l'apprentissage organisationnel. Toujours selon Aristote, quatre vertus cardinales sont au centre du processus de décision : le courage, la générosité, la modération et l'esprit de justice. Aujourd'hui, le cadre théorique d'Aristote peut être complété par les dimensions suivantes : le discernement, la fermeté, la compassion et l'honnêteté. En fin de compte, les décisions managériales reposeraient sur une sagesse pratique.

De manière opérationnelle, le management de Gestform a construit une culture organisationnelle reposant sur deux vertus majeures la bienveillance et l'exigence.

Être bienveillant permet d'être exigeant, et être exigeant permet d'être bienveillant car le droit à l'erreur et le droit à la différence sont pleinement reconnus et « encadrés » dans les valeurs diffusées par l'organisation. Au final, l'exigence et la bienveillance facilitent la diffusion de la confiance et la motivation source de performance pour l'entreprise.

Si un comportement vertueux est insufflé régulièrement par la direction, il est véhiculé quotidiennement par l'ensemble des membres de l'organisation.

2. Les caractéristiques du management vertueux d'une organisation

De manière opérationnelle, la question qui se pose est de savoir comment un manager peut diffuser des valeurs vertueuses au sein de l'organisation. Tout d'abord, en montrant l'exemple (il vient « d'en haut » et se diffuse). Ensuite, en les retenant comme un des critères essentiels de recrutement à toutes les strates de la structure organisationnelle. Enfin, en les valorisant dans la vie quotidienne de l'organisation.

- ▶ En premier lieu, les valeurs vertueuses se diffusent selon une rationalité mimétique adoptée par les salariés. Ces derniers se comportent en imitant les cadres dirigeants. Or, il appartient à ces derniers de montrer l'exemple en étant courageux, généreux, et justes. Le courage décisionnel peut se matérialiser de différentes façons, par exemple en étant au cœur de l'action quotidienne ou exceptionnelle. La générosité peut se traduire par une renonciation à une partie de sa rémunération par le dirigeant en cas de difficultés financières de l'entreprise. La modération peut être une vertu utile en cas de gestion des conflits. Quant à la justice, elle peut se diffuser en œuvrant pour l'équité hommes/femmes ou en luttant ouvertement contre les discriminations.
- ▶ En second lieu, la recherche de valeurs vertueuses peut servir de fil conducteur aux entretiens de recrutement. Nul doute qu'une personne « acculturée » aux vertus adhèrera plus facilement au projet d'une entreprise vertueuse qu'une personne qui ne l'est pas.
- ▶ En troisième lieu, les comportements vertueux méritent d'être valorisés régulièrement au sein de l'organisation quels que soient les niveaux hiérarchiques des salariés. Ils peuvent être encouragés en privilégiant la promotion interne.

La co-construction d'une organisation vertueuse par les salariés

Une organisation vertueuse doit être insufflée par le management, mais elle ne sera effective que si elle est intégrée par une majorité de salariés et à tous les échelons de la hiérarchie. Pour Gestform, l'encadrement et la maîtrise sont le relais essentiel de diffusion des valeurs de l'entreprise.

168 TOUS VERTUEUX

Lors d'une promotion interne ou d'un recrutement, la direction de Gestform met sur un pied d'égalité la compétence technique liée au poste et sa perception de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise par la personne présente. Un comportement vertueux facilite la cohésion organisationnelle. Or, cette dernière ne peut exister que si le travail effectué par l'ensemble des acteurs est reconnu à sa juste valeur et véhiculé par et pour l'entreprise. L'encadrement intermédiaire joue un rôle essentiel dans le processus de diffusion des valeurs vertueuses. C'est la courroie de transmission entre la direction de l'entreprise et l'ensemble des salariés.

Chez Gestform, une des vertus consiste à veiller à une répartition juste et équitable de la richesse créée par l'entreprise. Un équilibre est en permanence recherché entre une rémunération raisonnable des « core competence » et une juste rémunération des compétences indispensables. En effet l'entreprise a tout autant besoin d'une équipe de direction focalisée sur la stratégie et l'innovation que d'acteurs clés comme l'encadrement et les agents de maîtrise en charge de la production.

Une question essentielle qui se pose alors est celle de l'assimilation et de l'appropriation des valeurs vertueuses. Il ne s'agit pas d'une science exacte. La vertu s'apprend, se cultive et se développe par apprentissage et par observation participante. L'appropriation optimale est alors un facteur clé de succès pour une entreprise pérenne, durable et responsable et où un lien social s'est construit et soude les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Si des valeurs existent à l'instant, elles doivent être cultivées dans le temps. La direction s'attache à mener des actions concrètes et régulières de communication, notamment en direction des opérationnels dont la relation au temps est courte, ce qui rend plus difficile un comportement vertueux dans le temps. N'est-il pas en effet plus difficile d'être vertueux pour un chef d'équipe de production qui doit répondre dans l'urgence à un délai de livraison court que pour un directeur dont le processus de décision est plus long ?

Parmi les actions concrètes, on peut citer la dernière action en date : l'organisation d'un séminaire pour les cadres et agents de maîtrise, toutes fonctions confondues, construit sur l'amélioration du management et des relations avec les parties prenantes. Ce séminaire a été organisé autour de l'initiation à l'aïkido, un art martial qui repose sur l'unité entre ce que l'on pense, ce que l'on dit et ce que l'on fait avec les autres (le « ai »), sur l'utilisation de l'énergie de l'autre et de la sienne (le « ki »), et sur l'exemplarité et le choix d'un chemin vertueux pour l'entreprise et soi-même (le « do »). Ce séminaire était organisé sur un week-end et basé sur le volontariat. La participation active de l'équipe de direction au-delà d'un séminaire « team



bulding » classique à permis de décliner l'unité du chemin vertueux que l'entreprise souhaite suivre pour réaliser ses objectifs économiques et sociaux

L'éthique des vertus apporte un éclairage intéressant « sur le mieux vivre ensemble » dans l'organisation. N'est-ce pas finalement une condition nécessaire à sa réussite et à sa performance durable ?

