

## 9. Annexes

### 9.1. Annexe 1 : Retranscription de l'interview de Monsieur Bernard Miche

Nous avons eu l'occasion d'interviewer Bernard Miche, professeur à l'UCL et consultant chez Finergie. Il nous a donné son point de vue sur l'économie régénératrice, les organisations autogouvernées et comment il voyait l'évolution de ces concepts dans le futur.

Antoine Lambotte : Premièrement, qu'est-ce que vous faites concrètement quand vous allez dans les entreprises ? J'ai notamment eu l'occasion d'aller visionner les deux vidéos sur YouTube et voir votre site, mais qu'est-ce que vous faites exactement ?

Bernard Miche : Ce qu'on fait c'est qu'on accompagne les entreprises dans la gestion de leur développement ou dans les transmissions d'entreprises. C'est ça qu'on s'est programmé animateur de croissance vers l'excellence. Pourquoi ? Parce que comme vous l'avez très bien expliqué dans le mémoire, on se spécialise dans tout ce qui est management participatif et collaboratif. On a des coachs spécialisés là-dedans. On ne passe pas d'un modèle hiérarchique à un modèle collaboratif en faisant ça. Donc il y en a qui disent qu'il faut entre 3 et 8 ans pour changer. C'est un processus qui se fait petits pas par petits pas, qui est lent et donc qui, ..., vu qu'on est des financiers à la base. On va d'abord regarder la gestion financière, toutes les procédures, le plan est clair. Est-ce que les objectifs sont clairs parce que bien souvent ils ne le sont pas ? Or le fait que ce soit flou, les gens ne savent pas forcément ce qu'ils ont à faire. Donc c'est d'abord partir du boss et l'objectif c'est d'améliorer à la fois les chiffres financiers, mais en développant le capital humain. Parce que nous les résultats financiers, ce n'est jamais que le résultat du capital humain. On va améliorer le capital humain pour après regarder les résultats financiers comme tableau marquoir du jeu. Pour nous le bilan c'est juste le tableau marquoir sur le terrain de foot. Mais par contre si je n'ai pas un bon coach, une bonne stratégie, les bonnes personnes, une bonne cohésion et ainsi de suite, on ne sait pas marquer de goal, on en encaisse plus et on dépose le bilan. Donc c'est ça nous on va vraiment travailler sur le capital humain, comme vous l'avez expliqué. Partant du plan stratégique et des objectifs opérationnels, on va voir là où il faut remettre de l'ordre. On va impliquer le personnel, on parle de crowdlearning. On va lancer un processus d'apprentissage collaboratif, parce qu'il faut d'abord que les gens apprennent les choses, qu'ils aient la théorie pour pouvoir améliorer leur propre cas. C'est ça qui est beaucoup mieux. C'est un mix de consultance, de formation, de coaching. On amène de l'expertise, mais on n'a pas les solutions. On va former les gens...

AL : Oui, c'est à eux de changer

B.M. : Oui voilà. On va utiliser des techniques de serious gaming. Donc les gens font ça sous forme de jeu, mais en fait ils travaillent sur leur propre problème. Et donc c'est eux qui vont élaborer les solutions d'améliorations ; et comment est-ce qu'on va impliquer le personnel ? C'est très simple : en leur disant la garantie d'emploi, c'est un concept du 20<sup>e</sup> siècle, on est au 21<sup>e</sup> siècle donc vous oublier. Avec l'innovation et l'hyperconcurrence à l'échelle planétaire qui file à 300 à l'heure qui fait qu'à aujourd'hui mon business peut disparaître dans 6 mois

parce que j'ai quelque chose de mieux qui existe. Donc la seule manière de subsister dans un environnement pareil, c'est d'être dans une démarche d'excellence. On doit être très bon partout. Et là nous on vient avec la logique de l'iso 26000, la norme internationale de RSE. En disant la RSE il y a deux manières de la voir. Soit il y a une approche morale, en disant on fait ça et ça, on est gentil. Chez nous ce n'est pas du tout ça. C'est une approche sur l'image de marque et la réputation de l'entreprise. En disant, la réputation dépend de votre éthique de vos valeurs, de la gestion de l'entreprise. Et justement du respect du client, du respect du développement du capital humain. Donc on amène comme un programme de gestion de l'image de marque et de la réputation, mais qui va être construit par le personnel. L'objectif c'est quand on fait un rapport RSE c'est le personnel qui fait son rapport RSE. À ce moment-là, je suis certain que les données sont bonnes parce que ce n'est pas une agence de marketing. J'ai été voir quelques sites d'entreprises en question que vous avez citées, il y en avait un, j'ai commencé à lire son code, c'est Valve c'est ça

AL : oui c'est Valve, j'ai même leur code ici si vous voulez.

BM : oui c'est ça. Ce qui est bien c'est qu'on sent que c'est une démarche qui vient du personnel, qui a été construite du personnel. Ça se sent que c'est construit comme ça

AL : Oui c'est ça. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de le parcourir, mais on peut remarquer de nombreuses notes d'employés pour l'améliorer...

BM : oui, oui. Pour moi ça c'est une vraie démarche quoi. C'est le personnel qui construit vraiment la démarche. Et pour moi, il y a aussi l'iso 26000. C'est l'équilibre de toutes les parties prenantes. On est dans une logique de stakeholder value et non plus de shareholder value. Et dans cette stakeholder value, tout ce qui est dit par le personnel doit être entériné par les clients. Et nous comment est-ce qu'on va faire ? On va utiliser des outils marketing comme le net promoter score pour voir tiens... la satisfaction client c'est dépassé. Franchement les enquêtes satisfaction je les fous toutes à la poubelle, je n'y réponds même pas, ça ne sert à rien. Par contre il y a une question à poser à un client : est-ce que vous me recommanderiez à vos amis, point ? Oui ou non. Et si je n'en ai pas 90% qui disent oui, alors je ne suis pas bon. C'est très simple. Et donc ça veut dire qu'à ce moment-là, il y a un problème dans ma chaîne de création de valeur. Et donc c'est comme ça qu'il faut valider côté client. Et même chose côté partenaire et fournisseurs de l'entreprise, comment sont-vous... vous nous recommanderiez de travailler avec d'autres personnes oui ou non ? Et pour le personnel, est-ce que vous recommanderiez à des amis de venir postuler chez nous ? Oui, non. Des questions toutes simples qui vont valider l'équilibre de toutes les parties prenantes. Et pour faire ça c'est le fruit du travail collaboratif et collectif qui a été construit par le personnel. Et ce qui permet d'amener toute cette logique collaborative, c'est qu'après, voilà comme j'ai dit il y a le premier axe c'est l'excellence. Il y a un axe parallèle, c'est l'innovation. Je ne vais pas attendre qu'il y ait une innovation qui me tombe sur la tête. C'est à moi à être innovant. Donc on va travailler sur deux axes, à la fois l'excellence et l'innovation pour pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise. Et là à ce moment-là c'est comme ça qu'on va avoir un engagement du personnel et que le personnel va...

AL : oui c'est à eux de se bouger.

BM : oui c'est ça ils doivent se retrousser les manches et trouver des solutions. Et on est là pour vous aider, pour vous guider. On met des contrôles de gestion. Et le tableau marquoir c'est le tableau financier. Ce n'est pas une fin en soi c'est juste pour mesurer les résultats de la démarche. Ce qui va permettre, comme vous l'avez expliqué de faire du financement participatif et notamment du crowdlending. Il y a du crowdfunding, mais rentrer dans le capital d'une entreprise ce n'est pas une mince affaire. Par contre que des gens prêtent de l'argent, on ne vient pas déranger le capital. C'est les propriétaires ... et en même temps ce qu'on va faire, on va demander aux investisseurs de participer au crowdlending. mais en même temps de leur dire, tiens, mais en quoi vous pouvez aider l'entreprise. Vous avez mis du pognon, mais si l'entreprise ne vend pas, vous ne le récupérez pas, si ce n'est pas rentable vous ne verrez pas votre argent. C'est après utiliser les investisseurs comme personnes ressources dans le projet lui-même. Et là on est en train de voir pour monter un fonds d'investissement responsable avec la banque Degroof. Pour faire un mix entre un fonds ISR donc un fonds d'investissement socialement responsable. Dans lequel on investit dans les grandes entreprises qui ont 80-90% de... enfin les grandes entreprises ou les états qui ont un cadre de gouvernance, une politique sociale, environnementale. Qui correspond aux critères. Et faut pas rêver, dans les multinationales. C'est des porte-avions, ça ne fait pas demi-tour sur 200 mètres et en 30 secondes. Mais par contre justement, c'est de mesurer à quelle vitesse ces multinationales sont en train de changer leur stratégie pour intégrer la notion de responsabilité sociale et sociétale. Et alors 10 à 20% de crowdlending dans des PME locales que nous accompagnerons. Donc voilà je pense que j'ai tout. Le management collaboratif et participatif. Je suis convaincu que c'est l'avenir. Le frein c'est l'homme parce qu'on n'a pas été éduqué à ça du tout. On a été éduqué à la compétition, pas la coopération. Il faut reformater les cerveaux de tout le monde. Et c'est plus facile avec les personnes de votre âge qu'avec les personnes de mon âge. Parce que vous vous avez fait un mémoire sur ça, ça fait partie de vos valeurs. Avec les 20-35-40 il y a encore de l'espoir. Au-delà c'est compliqué. Ou alors on tombe avec des gens de coopérative, un homme une voix, on est tous égaux... et là on va trop loin.

Par contre une structure que vous n'avez pas parlé et qu'on regarde nous-même à nous développer comme ça, c'est la société coopérative participative, la SCOP. Ça se développe de plus en plus. C'est la philosophie qui colle vraiment à tout ce que vous avez décrit dans votre mémoire.

AL : oui c'est vrai, je n'ai pas eu l'occasion de l'aborder.

BM : voilà il y a ce volet-là. Parce que dans l'approche holacratie et l'approche Frédéric Laloux, je voyais que vous critiquiez l'holacratie, il faut payer. Mais qu'est-ce que j'ai en retour ?

AL : quand on paye, on reçoit des certificats.

BM : ah il n'y a rien d'autre

AL : non, enfin il y a l'accompagnement à côté, mais il faut payer pour avoir des certificats. Il y a différents niveaux d'accompagnement et donc de certification.

BM : parce que je me dis, tout travail mérite salaire. En fonction de l'aide que je reçois, compte tenu que ce sont des matières qui sont justement évolutives. Ce qui veut dire que si grâce au fait d'être certifié je reçois tous les updates, ou encore des conseils, alors c'est logique qu'on paie.

AL : c'est logique, mais après, peut-être que ce n'est pas ressorti comme ça dans mon mémoire pour moi c'est un petit défaut. Je ne critique pas, d'ailleurs une entreprise que j'ai utilisée, Zappos, fonctionne comme ça. C'est une petite limite que moi je trouvais maintenant c'est normal qu'il faille payer. Et ce que je trouvais aussi, c'est qu'en ayant lu tout ce qui tourne autour de l'holocratie, le gars qui l'a développé, il essaie d'en tirer un maximum d'argent. Il a fait des bouquins et tout ça. Il essaie d'en tirer le plus possible d'argent. Je trouvais que c'était un peu trop ... enfin voilà. Mon mémoire portait sur le collaboratif, sur l'échange d'informations et je trouvais ça un peu trop...

BM : et où est le problème ?

AL : en fait j'ai l'impression, mais j'ai peut-être tort, c'est qu'il essaie vraiment de tirer le plus possible de son modèle.

BM : oui maintenant le tout c'est de voir ce qu'il va faire avec son argent. Parce que quelque part, moi aussi j'aurais envie de dire tout travail mérite salaire. Comme c'est de la matière évolutive, ça nécessite énormément. Moi dans notre entreprise on a 650000 euros en R&D, sur 7 ans, j'aurais 650000 € dans ma poche et donc on a valorisé cette recherche de développement ; alors je dis cette recherche développement, ça bouffe du temps qui doit être rémunéré ; par contre, l'idée dans le développement, c'est de prendre ce dont on a besoin pour financer la recherche dans la structure et le surplus , on le redistribue. Si on a de trop, on le réinjecte ou on crée des centres de formation gratuits pour les jeunes. C'est un peu le travers qu'on a, la logique du développement durable qui peut ? Planète profit ? Tout le monde va très vite sur la partie people et la partie profit, c'est caca. Non, elle fait partie de et les moyens financiers, il ne faut pas faire saigner les pierres, mais j'ai besoin de rémunérer correctement mon personnel, la recherche développement, l'innovation. J'ai besoin d'investissements et pour ça, j'ai besoin de profits et si j'en ai de trop, je distribue ou je diminue les prix et tout le monde va en profiter. Ce qui me gêne quand les gens voient ça, c'est qu'alors ah je rejette l'argent, le profit. J'en ai besoin aussi. Ce n'est pas une fin en soi. Tous les objectifs ne doivent pas être orientés vers ça. Gagner d'abord de l'argent et si vous en avez de trop, soit vous le distribuez soit vous baissez les prix. C'est tout. La pérennité d'une entreprise repose sur son équilibre financier. Quand je fais des conférences ou des présentations, je donne toujours une image pour expliquer c'est quoi une entreprise. Je montre, c'est un Airbus A320 à faire voler. C'est ultra compliqué. Ça nécessite d'avoir un commandant de bord chevronné, un équipage qui sait ce qu'il faut faire en cas de pépin : c'est autre chose que de rouler à vélo. Il faut avoir une destination, un plan de vol, il faut avoir bien évalué et puis j'ai besoin de kérosène, de repas. C'est compliqué et dedans, j'ai 2 réacteurs : 1, c'est le capital humain; 2, c'est le capital financier. Les 2 doivent avoir la même poussée. Si je pousse trop fort dans le capital financier, c'est au détriment du capital humain et on tourne en rond et on se crache et pousser trop dans le capital social , humain , c'est au détriment du financier et on va aussi se

cracher. Les 2 moteurs doivent être à même puissance. Il ne faut pas sous estimer le volet financier. Il ne doit pas être surestimé, mais il faut qu'il soit équilibré. Paradoxalement, on vient par l'axe financier, en disant comment on va améliorer les performances financières et après améliorer le capital humain, le bien-être du capital humain, de façon à ce que les 2 réacteurs soient dans la même poussée. L'être humain, c'est une bête assez imprévisible et les rapports entre les personnes, les égos, chacun a son histoire, sur le plan psychologique, c'est costaud. Dans notre équipe, on a des coachs spécialisés ; on ne change pas une organisation comme ça. Le bouquin de F. Laloux, il est remarquable, mais concrètement, on fait quoi ? Dans le bouquin, je n'ai vu aucune explication qui me dit voilà, je vous ai expliqué comment on met ça en place. Il donne plein d'exemples, mais il ne dit pas concrètement ce qu'il faut faire. Donc, je dis je ne me mouille pas. C'est pour moi, la tribu des y a qu'a faut qu'on... Y'a qu'à faire ci ils ne l'ont jamais fait donc ils ne savent pas comment faire. Nous d'expérience, ça fait 7-8 ans qu'on amène ça en entreprise, le volet psychologique, il est costaud. Le rapport humain, les hiérarchies, OK si je pars d'une feuille blanche avec des potes qui vont lancer une startup comme ça, ça c'est le cas qui a le plus de probabilité et encore, c'est... l'être humain est imprévisible surtout s'il y a de l'argent. Quand on démarre une startup, on est tous dans le fond d'un garage avec un vieux pc sur les jambes et ça fonctionne très bien ; quand on commence à gagner de l'argent et qu'il faut se le partager, il faut dire comment faire, les rapports humains, ça change.

J'ai fait beaucoup de scoutisme dans ma vie, animateur, responsable de toutes les unités de Charleroi, le modèle comparatif, ça fonctionne très bien parce que je l'ai vu au scout où il n'y a pas forcément de vraie hiérarchie, mais quand on introduit la variable argent et enjeux, ça ne fonctionne plus du tout de la même manière. Et même chez les scouts, j'ai vu des choses qui n'étaient pas vraiment jolies à voir, notamment par rapport à tout ce qui était gestion financière. Oui, l'être humain peut fonctionner en mode collaboratif, participatif, avoir des valeurs de solidarité, coopération, ça fonctionne, mais quand la variable financière arrive, l'être humain ne fonctionne plus du tout de la même manière. Il y a la théorie et puis la pratique. Il faut relativiser les choses.

AL Je n'avais pas poussé la réflexion aussi loin. Je n'ai pas parlé assez de ce point-là.

BM. C'est un master de gestion ? C'est là le gros problème. On croit que quand on part dans les concepts de développement durable, l'environnement, le social oui d'accord, mais le profit, il est dedans aussi c'est people, planète ,profit.

J'ai des travaux de Valérie Swan sur la RSE dans l'iso 26000..... Le gros des gens, c'est d'abord... On est tout le temps sur l'aspect capital humain, volet financier ; une boîte qui n'est pas en équilibre financier, purée. Et même dans les ASBL, on a monté une formation pour les ASBL, parce qu'on dit vous faites comment ; en période austérité, on rabote des subsides et vous faites comment pour mettre en équilibre ? On fait des économies et puis à la fin ? Quand on les interroge, en effet, on diminue ça, ça et la 1<sup>re</sup> chose qu'on commence à diminuer, c'est le personnel. Il vire du personnel expérimenté pour aller mettre du personnel APE. Je remplace du personnel expérimenté par du personnel peu expérimenté, mais qui ne coûte rien. La qualité des services diminue ; c'est une drôle de façon de vous s'adapter.

Quand on s'adapte, c'est vers le haut, pas vers le bas. Il faut être un peu plus créatif. Il faut se développer de nouveaux business modèles avec des partenariats qui doivent vous ramener des moyens financiers pour compenser les subsides, les pertes de subsides pour pouvoir garder le niveau de qualité et par contre, vous devez optimiser votre manière de travailler sans pousser à l'extrême. Si c'est le financier qui prend les commandes, c'est une catastrophe. S'il y en a un qui pousse plus fort que l'autre, on va cracher le zinc. Il faut toujours l'équilibre.

Quand on a des valeurs très fortes sur le plan humain, on a cette tendance à oh, mais l'argent ; j'ai ma logique du développement durable et c'est vrai. C'est ce que vous parlez, économie de la fonctionnalité. Je souscris à 300%. À l'heure actuelle, je ne vois plus... je prends un exemple, j'ai netflix, spotify. J'achète plus de CD, plus de DVD, j'ai même plus la télévision. Donc je paie ce que je consomme. J'ai envie d'écouter un CD, je vais sur spotify, ça me coûte 10 euros par mois. Avant fallait que je me casse la tête parce que j'avais le budget pour m'acheter un CD et pour choisir dans tout le bazar. Je me casse plus la tête je découvre plein de trucs. Ça amène une diversité énorme. Des chansons qui n'ont pas l'occasion de passer à la radio. Et c'est ça que je dis, c'est de vendre tous les bénéfices de la fonctionnalité. Ma voiture est en leasing, j'en paie que son utilisation. Là j'ai changé il y a un mois, j'ai reporté, s'il vous plaît je vous rends les clés, je vais dans le garage d'en face, j'ai repris une Mini et merci, le leasing il est payé pour ce que je vais utiliser la voiture. Et puis je la rends, je n'essaie même pas de faire de plus-value ni rien du tout. Donc, pour moi le futur va fonctionner comme ça. Par contre c'est un des éléments que j'avais mis dans les choses à remarquer. L'aspect relocalisation, tout à fait d'accord, mais en même temps il faut voir ce que ça développe. Comme dans un article qui est paru il y a de ça deux semaines. Ça développe le gastro-nationalisme, comme il a appelé ça. C'est qu'en France, leur étiquetage made in France, c'est bien, mais nous, les bières belges, on se fait éjecter. Poussé à l'extrême, faut arrêter de déconner. C'est encore la même chose, il y a un juste milieu. La clé c'est de le trouver. Je prends l'exemple d'une boîte qui a délocalisé. C'est clair que ça leur coûte moins cher, mais l'épicentre il reste à Wavre. La R&D elle reste à Wavre. Résultat des courses, toute l'innovation part de Wavre, toute l'expérience et l'innovation restent ici. Par contre après c'est amené dans les pays émergents, notamment en Europe de l'Est et en Afrique. Les équipes sont opérationnelles avec une batterie de personnes, une centaine de personnes qui ont 25-30 ans d'expérience dans le domaine. Eux ils partent d'une page blanche, ils ne savent même pas légiférer donc on amène l'expertise locale. Résultats des courses, quand ils remettent des appels d'offres, ils font travailler les équipes des pays émergents avec eux à Wavre, ils arrivent à casser les prix en ayant une organisation collaborative multi site à caractère international. C'est comme ça qu'ils arrivent à avoir des appels d'offres de gros européens. Parce qu'ils arrivent à allier à la fois la qualité et l'excellence et en même temps le prix. Le modèle collaboratif multi site, je suis plutôt vers ça que la relocalisation. Ok il y a des choses à relocaliser mais voilà.

AL : oui OK il faut regarder le juste milieu, peser le pour et le contre

BM : oui c'est ça, regarder ce que je peux faire. Et c'est là qu'à ce moment-là ça nécessite d'être très créatif et innovant. Il faut trouver les solutions, les solutions elles n'existent pas. C'est ça que la gouvernance évolutive en question, oui c'est ça qui est important. On doit être

dans l'innovation tout le temps. Et là j'ai besoin de l'intelligence collective pour développer ces concepts et trouver des solutions qui n'existent pas. Tous ces principes fonctionnalités, OK, mais voir aussi comment faire. Et il faut aussi regarder où va l'argent. Quand je vois des Axel Witsel, ces gars-là ils réinvestissent. Donc s'il gagne du pognon, mais qu'après ils créent de l'emploi. Encore une fois, le problème dans tout ça, c'est la relation à l'argent. Mais c'est choquant de voir qu'ils gagent autant d'argent, surtout pour ceux qui vont se crever tous les jours et tout. Enfin, je viens d'une finir ouvrière et donc voilà. Mais avoir fait une carrière dans la haute finance, ça m'a fait repenser ma relation à l'argent, ça m'a permis de relativiser. Ce système financier, on l'aime ou on ne l'aime pas. D'où notre idée de pousser le financement de l'ISR, de financement collaboratif. À ce moment-là on remet la finance au service de l'homme et pas l'inverse. C'est pour ça qu'il faut bien analyser tout sous tous les angles avant de se positionner. Et c'est clair que l'économie régénératrice c'est l'innovation vers laquelle il faut aller. J'en suis convaincu. Mais maintenant, c'est la manière, le comment. Il va nous falloir 50 ans avant d'y arriver. Mais ce qui va changer pour moi c'est le comportement des consommateurs et des investisseurs. Il suffit de voir dans nos grandes surfaces avec le retour du gastro-nationalisme. Je vois que quand je vais faire mes courses, produits locaux, produits bios, ça prend de plus en plus d'espace dans les grandes surfaces parce que le client le veut. Et la clé c'est comment faire changer le consommateur. C'est le consommateur qui pilote l'économie. Et même s'ils ne le veulent pas cher, alors on propose avec un peu de pesticide, et tout. Mais c'est le client qui décide. Et c'est là que l'ISO 26000 intervient, qu'on exige de la transparence et que les choses sont très claires et annoncées. C'est comme un investissement. Vous pouvez mettre un fonds d'investissement socialement responsable et proposer en même temps au client le vice fund. Le vice fund c'est un fonds américain qui finance l'armement, la pornographie, les casinos et tout ce qu'il y a de plus bizarre sur la planète. Et qui fait de très bons rendements. Mais ce n'est pas au banquier à prendre la décision. Et si je suis très transparent, c'est le client qui porte la responsabilité du produit. Si je l'informe que c'est un produit bio, mais avec autant de pesticide quand même, l'autre il est vraiment bio sans pesticide, c'est au client de faire son choix. Et la clé c'est comment faire changer le consommateur. C'est le consommateur qui pilote l'économie. Il y a plein de choses qui se développent, je dis oui c'est bien, mais si c'était parfait, en 6 mois de temps, le système se serait réadapté. Là on a tous un smartphone, on n'a plus un Nokia, pourquoi ? Pourtant il est beaucoup plus cher que le Nokia. Mais toute la valeur ajoutée que ça apporte. Un être humain, il ne change que s'il a mieux que ce qu'il a. sinon il ne change pas. C'est ce qu'il faut faire comprendre aux entreprises. Les gens changeront si vous arrivez à faire bien mieux que ce qui existe. Et de préférence au même prix. Et là si j'ai plus pour le même prix, alors le changement décolle. Et toute cette économie régénératrice, le jour où elle trouvera comment faire, que ce soit bien mieux au même prix, alors les changements vont s'aligner et au lieu de mettre 50 ans, ça en mettra 10. C'est ce qui est en train de se produire. Il y a de plus en plus d'innovations, dont beaucoup sont dans le respect de l'homme, et ainsi de suite. Tout ça est en train d'émerger. Moi je n'ai aucun problème. Moi j'ai deux petits-fils, quand ils auront 20 ans, tout ça sera en ordre de marche et le système va se rééquilibrer. Surtout que je dis, l'être humain... il a cette capacité à survivre, d'adaptation. Quand je vois maintenant, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, on s'est dit : on arrête les conneries, c'est quand même dévastateur. Je vois que ça fait 70 ans qu'on est en paix. Le système n'est

pas parfait, mais ça fait 70 ans qu'on a arrêté de se taper sur la tête. Le jour où on le décide, on met des choses en place pour faire bouger les choses. Le moteur ça va être ta génération, les 20-40 qui vont pousser. Et pour l'instant on vit avec une espèce de système hybride quoi. Et même je dis dans le développement des entreprises, on a à la fois les anciens qui sont dans un courant anticapitaliste et anti patronal, contre le profit. Enfin c'était le combat de mon grand-père quoi. Et lui il avait de quoi combattre le capitalisme. Mais aujourd'hui il faut lui mettre des cadres et des limites, mais de là à... et à côté de ça la jeune génération va devoir créer de plus en plus d'entreprises parce les modèles qui reposent sur des multinationales, ils vont changer. Même le modèle de multinationale va changer. Il suffit de voir dans les multinationales, le moteur des multinationales, c'est les PME. Ils font plus de R&D, ils regardent les PME qui innovent en lien avec leur business et ils mettent le chèque. Ils intègrent et puis eux ils changent. Ce sont les PME qui vont être le moteur du changement des multinationales. Un exemple par rapport à ça, c'est Stonyfield. Ils ont été à fond dans l'économie circulaire et tout ça. Ils ont bouffé 20% du marché américain. Danone a voulu les racheter, ils ont dit non. Seulement après que Danone ait expliqué le projet derrière, qu'ils voulaient étudier toute l'organisation parce que dans 10 ans, ils voulaient fonctionner comme Stonyfield ! Et là ils ont dit OK. Et maintenant le management de Stonyfield sont les conseillers de Danone pour leur dire comment faire, ce qu'il faut changer dans le système. C'est là que je dis, la dualité, c'est un concept du 20<sup>ème</sup> siècle, il faut apprendre à analyser les choses. Il y a des dérives, c'est clair, à chaque fois. Mais les dérives c'est dans les deux sens. En politique, c'est le même : extrême droite ou extrême gauche, des dégâts il va y en avoir. Mais ce qui est intéressant en analysant les extrêmes, c'est de trouver le juste milieu. On regarde à gauche, on regarde à droite et on peut trouver ce qu'il faut avoir au milieu. Mais ce qu'il faut c'est que ceux du milieu soient très créatifs et trouvent des solutions. Que cette pénibilité disparaisse. Et pour moi tous ces axes d'économie régénératrice, ayant bien identifié tout ce qui fait mal, c'est là que la créativité et l'innovation doivent amener de nouveaux systèmes. Pour qu'il n'y ait plus ces inégalités. Et c'est vrai aussi que le politique a tout en main pour mettre des cadres, des règles, des limites pour en effet faire rentrer les gens dans le moule et rétablir cet équilibre. Donc voilà, je regarde un peu dans ce que j'ai encore écrit...

Là où ce n'était pas clair, c'était sur les modèles de prise de décision

AL : donc les modèles de prise de décision, dans toutes les entreprises que j'ai vues, c'est toujours en groupe.

BM : oui, mais il y a une hiérarchie ou il n'y en a pas ?

AL : ça dépend. Normalement il n'y en a pas. Cependant, il va souvent y avoir une personne qui sort du lot parce que c'est l'expert sur la décision à prendre. Mais la décision doit toujours être prise de manière collégiale.

BM : c'est ce que Frédéric Laloux appelle la hiérarchie de talent ?

AL : oui c'est bien possible. Il y a aussi, dans les autres entreprises, pour les décisions de moindre importance, on peut la prendre tout seul, mais on en assume la responsabilité et on doit aller consulter les personnes concernées.

BM : parce que je me disais, OK les gars vous pouvez acheter ce que vous voulez, mais nous on travaille avec des gars spécialisés en analyse transactionnelle qui connaissent très bien les théories d'organisation. Ils ont vraiment une vision systémique du fonctionnement humain. Et dont l'objectif est de pousser l'être humain à travailler de manière autonome et responsable. Pourquoi ça fonctionne comme ça ? Parce que sur le plan psychologique, ce qu'ils disent toujours c'est que l'être humain il a trois niveaux : parent, adulte et enfant. Et on se comporte chaque fois soit comme un parent, comme un adulte ou comme un enfant. Le problème c'est que les structures hiérarchiques font que les dérives que le système prend, c'est que le manager se comporte un peu comme un parent et considère son personnel comme des enfants, et bien le personnel il va se comporter comme des enfants. Il n'y a plus d'autonomie, plus de responsabilité. On ne fonctionne pas d'adulte en adulte. Or c'est là que le volet psychologique n'est pas abordé et c'est normal parce qu'on en parle très peu. Or c'est pour moi le frein et le moteur du développement de cette autogouvernance. C'est l'humain le problème, c'est l'humain qui a été élevé dans la compétition. Compte tenu de notre schéma d'éducation, celui qui fonctionnait comme ça c'était mon père quoi. Et si mon père me prend pour un enfant, ben je vais me comporter comme un enfant. C'est comme ça qu'on a des dérives paternalistes dans le management et des dérives comme quoi les gens ont des comportements enfantins. Et donc les gens ne sont pas autonomes, vu qu'il faut chaque fois demander la permission. Et c'est ce qui bloque les structures d'organisation d'entreprise. Il faut qu'on soit tous avec des comportements d'adulte. Il n'en faut pas un qui ait un comportement enfantin dans le système.

AL : oui c'est ça, c'est une des autres limites aussi. Tout le monde n'est pas fait pour ce modèle. Des 5 entreprises que j'ai vues, notamment chez Zappos, lors de l'instauration de l'holocratie, il y a 20% du personnel qui est parti. Et le boss a dit que c'était tout à fait normal, qu'il comprenait le départ. Déjà par ce qu'ils ne sont pas habitués à ça, et en plus tout le monde n'est pas fait pour ça.

BM : oui maintenant moi j'avais lu des trucs et tout. Ce qui m'a inspiré dans ce qu'on a développé chez Finergie, c'est la sociocratie, pas l'holocratie. L'holocratie est encore très dirigiste, très structurée. La sociocratie l'est moins. Il y a quand même ce côté très structurant et discipliné que l'holocratie porte, et ce n'est pas une critique. S'il y a cadres règles, oui OK. Mais si je peux faire de manière plus souple, c'est bien aussi. La rigidité amène des tensions. Et je comprends que dans un système comme ça, il y ait des gens qui se tirent. Le modèle est très bien, mais l'organisation humaine doit vraiment être dans le moule pour ... Moi j'avais suivi les formations sur la sociocratie. C'est le principe du travail en groupe, des cercles. Avec chaque fois prise de décision, par consentement et non par consensus. Et donc chaque fois on part d'une proposition, il y a des objections qui sont faites pour pouvoir après élaborer des amendements et après pousser à cette innovation. Et trouver la décision où tout le monde « ah oui là c'est bon ». Et une fois que j'ai le consentement de tout le monde, alors c'est bon. Et moi je me suis formé à ça parce que dans les structures d'entreprises, il y a d'office des

hiérarchies. Tacites ou pas. On est tous les mêmes, c'est sur le papier, dans la pratique ce n'est pas possible. Même dans la nature, il y a une hiérarchie aussi. Par contre en effet, c'est arriver sur cette hiérarchie de talent. À partir du moment où un manager connaît très bien le profil de son personnel, c'est lui à ce moment-là qui peut donner, dire... toi tu es la meilleure personne pour réaliser ça, tu vas piloter le groupe. C'est lui qui va distribuer le rôle, les tâches. Soit le groupe désigne le leader lui-même, soit le manager quand il connaît très bien son personnel. Le manager reste, mais dans une posture de leader coach. Donc voilà. Moi, le coup de il n'y a pas de hiérarchie, oui mais ... conceptuellement je suis d'accord, mais dans la pratique. Et aussi les salaires, là tu en parles, où les gens décident eux-mêmes, c'est des sujets hyper touchy. Une transparence des salaires de tout le monde, waaw, c'est chaud. S'il y a un désaccord, tout le système peut partir en sucette à cause de ça. Il faut avoir un niveau très élevé du collaboratif, c'est demandé beaucoup aux êtres humains d'en arriver à un système pareil. À la limite, il y a ceux qui rentrent et qui sont en formation, il y a ceux qui sont formés et puis il y a les leaders. Assez naturellement parce qu'il y a d'office une courbe d'expérience à développer c'est logique que ceux qui sont loin dans la courbe soient payés plus que ceux qui rentrent dans la courbe. Encore une fois c'est ce qui me fait un peu peur, c'est que dans tout ce qu'on entend là-dedans, pour le moment c'est du stade de l'idéologie. Et les idéologies sont très porteuses et elles font bouger. Mais les dérives des idéologies... il suffit de voir où ce que ça nous a mené avec les religions, ou le socialisme poussé à l'extrême. Ou le libéralisme poussé dans le fond de son idéologie, il détruit tout le capital humain aussi. Quand on est sur de l'idéologie, ça me fait toujours un peu peur. C'est bien, ça donne d'idées, mais après, il faut revenir sur le volet raisonnable parce que dans l'idéologie, il y a énormément d'émotionnel. Or dans la prise de décision, c'est dans le rationnel qu'il faut les prendre.

Un autre point que j'avais noté, c'est cette opposition entre pérennité et bonheur d'une part et maximisation de valeur pour l'actionnaire. Le tout c'est de voir comment on définit la valeur pour l'actionnaire. Pour moi ce n'est pas incompatible. Une boîte qui fait tout parfaitement, niveau humain, environnement, moi je n'ai pas de soucis qu'on reste dans une société de... en faisant ça, ce qu'il va se passer, on part dans des principes d'excellence, ce sont des choses tellement complexes à faire qu'automatiquement on va réduire et faire émerger les meilleurs des choses. On n'en sera pas dans une logique de quantité, mais bien de qualité. Et plus on va aller là-dedans, ça nécessite beaucoup de moyens financiers parce que je suis dans de la créativité, de l'innovation. Si tous les employés ont la même philosophie et les clients sont derrière, il n'y a pas de problème. Il faut vendre une expérience au client en poussant l'excellence à tous les niveaux. Et si cela se combine avec le management collaboratif, je suis dans le développement du capital humain, ils sont conscients des choses, avec les clients, les parties prenantes. Et je peux très bien aller m'installer en Afrique et contribuer au développement de l'Africain et de son territoire à lui aussi, et si ça permet de travailler ensemble, de réduire les coûts, de réduire la pauvreté dans le monde et tout ça, je n'ai pas de soucis avec ça moi. Si on a un impact positif sur le volet écologique et que le capital humain est de mieux en mieux, je ne vois pas pourquoi il faut freiner le moteur. Enfin c'est ma vision des choses. Faut sortir de la dualité. Et ce sont des beaux concepts, mais voilà. Moi ce que je m'étonnais, c'est que dans le travail, tu n'as pas cité d'exemple d'entreprise européenne !

AL : oui c'est vrai

BM : parce qu'il y en a pas mal ; notamment dans le bouquin de Getz, il donne pas mal d'exemples. Ou dans le film "Demain", il donne l'exemple d'une papeterie.

AL : oui c'est ça, et aussi une fonderie dans le nord de la France

BM : oui juste. Moi j'ai rencontré le patron de Chronoflex, à Nantes. Il a mis ça en place dans sa boîte. Parce qu'il y a aussi le fait qu'il ne faut pas négliger le volet culturel aussi. La vision américaine est différente de la vision européenne. Et la sensibilisation à tout ce qui est environnemental est plus porteuse, du moins généralisée en Europe qu'aux US. Il suffit de voir la construction européenne, les engagements européens. L'Europe porte plus ça dans son ADN. Les Allemands, sur l'environnement. Ou les Hollandais ont des systèmes ... les Français commencent à y venir : là où ça peut émerger, c'est en Europe, plus vite qu'aux US. L'Europe est déjà une construction collaborative. C'est une forme d'autogouvernance qui est en train d'émerger en Europe. Aux US non, c'est un président, puis il y a tous les états qui doivent se plier devant le président. Pas en Europe. C'est ça que j'étais étonné que tu prennes des exemples américains. Et en plus l'environnement, les Européens tirent très bien leur épingle du jeu. Il y a toute une dynamique qui est là.

Un autre élément c'est dans la fixation des salaires, tu parles que les salaires à contribution de la valeur apportée. Quelle valeur ?

AL : oui donc la rémunération est fonction de plusieurs choses : l'expérience, leurs compétences et aussi... il y a des systèmes de cotation. Chacun peut noter le travail des collègues avec qui il a eu l'occasion de travailler. Ces cotations sont mises ensemble et il en ressort un classement non publié qui désigne les rémunérations différentes...

BM : donc c'est les collègues qui évaluent le travail ?

AL : oui c'est ça

BM : ah OK. Parce que si c'est la valeur apportée au produit, c'est difficile à quantifier

AL : non non c'est vraiment les collègues avec qui on a l'occasion de travailler qui vont nous coter

BM : oui donc on bosse ensemble puis on va me demander comment ça a été de travailler ensemble...

AL : oui exactement

BM : oui comme ça c'est correct. C'est vraiment une évaluation peer to peer. Ça, c'est pas mal ça. Je n'avais jamais entendu parler, mais c'est très intéressant.

Voilà je ne sais pas si tu as encore des questions... en tout cas c'est un travail intéressant.

AL : merci et merci d'avoir accepté de donner un peu de votre temps

