

Le 24 janvier 2012, le Cercle Humania, sous l'égide de l'Apec et de Kurt Salmon RH-Management, invitait Monsieur Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric. Le thème de la soirée était : « **Dans la conduite des hommes, la victoire est elle toujours collective ?** »

L'équipe de Kurt Salmon présente, était constituée pour la circonstance de Claude Bodeau, Associé, Gilbert David, Associé, Denis Fompeyrine, Senior Manager, Médéric Tremaud, Nicolas Tissier et Erling Jensen, tous les trois Managers.

Henri Lachmann, originaire de Colmar, ancien élève de HEC et diplômé en Expertise comptable, a été Directeur général et Président Directeur général de la Compagnie Industrielle et Financière de Pompey devenue Strafor-Facom. Il est devenu en 1996 administrateur de Schneider Electric, avant d'en devenir le Président directeur général puis président du Conseil de surveillance en mai 2006. En outre, il est membre des Conseils de Surveillance d'AXA, du Groupe Norbert Dentressangle et de Vivendi, mais aussi engagé en tant que Président du Conseil d'Administration du Centre Chirurgical Marie Lannelongue, Président de la Fondation pour le Droit Continental et de la Fondation Télémaque, membre du Conseil des Prélèvements Obligatoires et enfin en tant que Vice-Président et trésorier de l'Institut Montaigne. En juin 2005, Henri Lachmann s'est vu confier une mission par Jean-Louis Borloo pour la promotion de l'apprentissage.

Les 100 DRH présents ont donc pu entendre l'analyse proposée par Henri Lachmann sur le manque de Collectif en France et dans les entreprises françaises dans un environnement de plus en plus complexe et international.

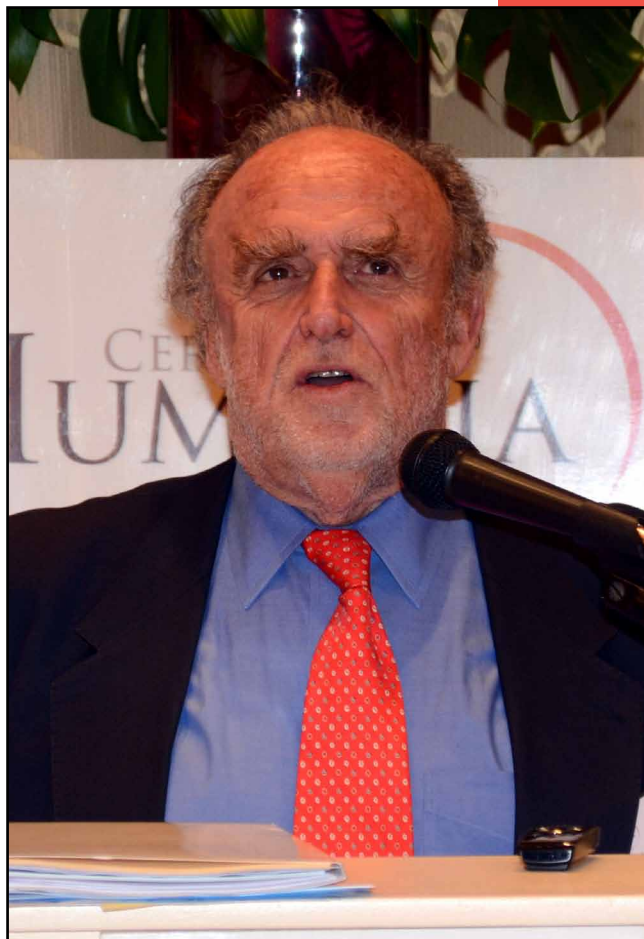
En effet, le lien collectif est pour Henri Lachmann en régression, ce qui constitue un frein à la compétitivité de la France et des entreprises françaises. Plusieurs constats peuvent illustrer ce phénomène :

La **complexité de l'environnement économique** de plus en plus international se traduit par la nécessité de développer des réseaux et de nouvelles formes de collaboration. Le paysage économique en France est encore trop cloisonné entre corps, métiers, dirigeants d'horizons différents et issus de différentes écoles. Les entreprises françaises n'ont pas le réflexe de « chasser en meute » et d'établir des modèles « gagnant-gagnant » pour leur développement international.

L'impact des **nouvelles technologies de l'information** qui font évoluer la relation au temps au sein des entreprises vers des cycles de plus en plus courts et qui dépersonnalisent

la communication. Sur la centaine d'e-mails que reçoit un collaborateur par jour une bonne moitié serait inutile mais obligerait à communiquer même le weekend, ce qui selon Henri Lachmann constitue une habitude à proscrire.

C'est notamment au niveau de l'individu que le manque de lien collectif se fait le plus ressentir. Dans le contexte d'une défaillance de l'Etat, du système éducatif, de l'église et de la famille, les individus sont marqués par un sentiment de peur de l'avenir en même tant que par un individualisme renforcé par l'environnement. **L'entreprise fait ainsi figure de point de cristallisation vers lequel les individus se tournent afin d'être rassurés et de pouvoir s'intégrer dans le tissu social.**



L'ancien modèle taylorien impliquait **un corps de règles, de processus et de procédures** qui s'avère aujourd'hui trop étroit pour l'individu et surtout le manager qui se trouve déresponsabilisé en matière de lien collectif.

La **financiarisation des entreprises** ajoute également à la dissolution de ce lien : une entreprise se développe sur des cycles de 5 à 10 ans ce qui est contraire à la logique courttermiste induite par des attentes de profitabilité exagérées (4 mois en moyenne pour des actionnaires de passages). Henri Lachmann précise que son argument n'est pas dirigé contre la finance mais bien contre la financiarisation des entreprises.

Dans la deuxième partie de son intervention, Henri Lachmann esquisse des axes pour contrer la dissolution du lien collectif.

Dans une brève mise perspective, Henri Lachmann considère que la **dé-financiarisation des entreprises** constitue l'élément central. Il est nécessaire de sortir d'une logique selon laquelle le profit est une fin en soi réalisable à court terme et qui structure tous les échanges stratégiques, managériaux, opérationnels ...bref, tous les liens collectifs au sein de l'entreprise. Schneider a ainsi établi des objectifs collectifs et individuels davantage tournés vers l'avenir : la performance individuelle est évaluée à 40% sur des objectifs chiffrés, à 40% sur des objectifs en termes de développement et de contribution interne et à 20% sur des objectifs planète et social. Le manager doit être réinvesti dans son rôle de patron qui donne un cap et fédère le collectif autour de lui. Par ailleurs, Henri Lachmann plaide pour **un développement de l'actionnariat salarial** pour créer une collectivité d'intérêt susceptible de renforcer le lien collectif entre les salariés et leur entreprise.

En matière de coût salarial, les effectifs ne peuvent plus constituer la seule variable d'ajustement en temps de crise. Il existe en effet d'autres **pistes pour moduler le coût salarial** qui sont une plus grande flexibilité en termes de temps de travail, de congés ainsi que d'autres facteurs influant sur le coût salarial. « Je suis contre le CDD, car il institutionnalise la précarité en servant uniquement de réponse tactique à la rigidité mentale de nos collaborateurs », affirme l'ancien patron de Schneider.

La création d'un **vrai dialogue social** dans l'entreprise, constructif car basé sur la communauté des intérêts, est une condition sine qua non pour déclencher cette évolution. Henri Lachmann déplore, dans ce contexte, le faible taux de syndicalisation en France.

Finalement, Henri Lachmann souligne **l'importance de l'apprentissage** en tant que mode de formation alternatif au moment où le système éducatif est en échec patent. L'apprentissage ne devrait pour autant pas être considéré comme une pré-embauche, confusion qui pénalise son développement dans le contexte français actuel.

Henri Lachmann conclut son intervention par un appel au développement de la richesse humaine dans les entreprises françaises qui constitue le meilleur moyen pour doper la compétitivité. Il fait le constat d'un tableau plus optimiste en Allemagne tout en confirmant que l'idée de prendre des responsabilités de patron de l'autre coté du Rhin ne lui n'est jamais venu à l'esprit.



Claude Bodeau

Associé
claude.bodeau@kurtsalmon.com

Gilbert David

Associé
gilbert.david@kurtsalmon.com

Erling Jensen

Manager
erling.jensen@kurtsalmon.com