

Fertilisation croisée

L'effet réseau et la dynamique interentreprises

Dans une économie globalisée, la mise en réseau des connaissances et des compétences devient stratégique. Le maillage des entreprises et des expertises sur un territoire constitue un avantage compétitif. Témoignages.

Enquête Christian Apothéloz & Jacques Gautrand

Chacun des groupes Germe est ancré dans un territoire. Huit fois par an, s'y rencontrent des cadres dirigeants aux personnalités diverses, aux parcours singuliers, venant d'entreprises de tailles et de secteurs tout aussi différents.

Ils n'auraient probablement pas eu de raison de se connaître tant leurs spécialités sont souvent éloignées les unes des autres. Un directeur financier va côtoyer un consultant RH; le DGA d'un hôpital va échanger avec le directeur commercial d'une PMI exposée à la mondialisation...

« A la différence des clubs professionnels ou d'anciens issus des mêmes écoles, nous faisons se rencontrer des gens qui ne se ressemblent pas! », souligne avec satisfaction Christian Apothéloz, consultant indépendant qui anime depuis 2002 à Marseille le groupe Germe Massilia. Son groupe offre une large palette des profils, métiers et types d'entreprises: de multinationales comme Arcelor-Mittal ou STMicroelectronics à la PME familiale comme la Chocolaterie de Puyricard; du secteur de la finance, de l'assurance au nettoyage industriel et aux soins hospitaliers...

Ce *melting-pot* interfonctions et interentreprises se révèle très profitable. « Nos adhérents bénéficient d'un 'benchmarking managérial' sans équivalent, estime Christian Apothéloz.

Ils ont en permanence accès à des bonnes pratiques dans d'autres secteurs d'activité que le leur ».

« Sortir de son entreprise », « élargir son champ de vision », « s'oxygéner l'esprit » autant d'expressions qui reviennent souvent lorsqu'on interroge les participants aux rencontres Germe.

Promue à 33 ans à la direction d'une société de nettoyage, Proclair, sans véritable expérience de management, Laetitia Six a trouvé chez Germe le moyen de « briser la solitude du dirigeant » en échangeant avec des personnes en responsabilité comme elle: « nos réunions sont une occasion de connaissance très utile d'autres modes d'organisation ou de fonctionnement ».

« Sortir de la culture ingénieur » tel était l'objectif de Jean-Luc Quéré, responsable de l'unité logistique d'Arcelor-Mittal Méditerranée (ex Sollac). Ingénieur de formation, il a fait toute sa carrière dans le groupe qui emploie 3 300 personnes sur le site de Fos; et ressentait le besoin pressant de découvrir d'autres secteurs que la sidérurgie.

En rejoignant le groupe Massilia en 2003, il a fait la connaissance de managers dans des domaines tout nouveaux pour lui: finances, commercial, marketing, communication... à leur contact, il dit avoir gagné en aisance dans la relation aux autres, dans « l'affirmation de soi », évolution qui s'est révélée très bénéfique lors de négociations avec ses sous-traitants.



CHRISTIAN APOTHÉLOZ est le fondateur et l'animateur du groupe Germe Massilia depuis 2002. Ancien journaliste, il est aujourd'hui consultant en médiatisation et en management.

Baignant dans la culture d'un grand groupe industriel, très structuré, il a aussi découvert le monde des PME: « *ce qui m'impressionne dans les petites unités, c'est la grande polyvalence de leurs responsables; ils mènent de front une multitude d'activités et font preuve d'une grande capacité d'adaptation,* » reconnaît-il non sans admiration.



La visite d'entreprises (ici la chocolaterie de Puyricard) favorise la diffusion de bonnes pratiques.

En revanche, lui qui a l'habitude d'animer des réunions avec des délégués du personnel, il mesure le fossé qui subsiste encore entre grands groupes et petites entreprises dans la gestion des relations sociales. Son témoignage a été bénéfique à d'autres adhérents moins aguerris aux subtilités du dialogue syndical.

Les relations sociales sont un sujet de préoccupation commun à tous les managers. « *Quels que soient le secteur ou la taille de l'entreprise, je me suis rendu compte que nous étions tous confrontés aux mêmes problèmes de gestion des hommes* », dit Pascal Vogt, directeur de production de la Chocolaterie de Puyricard. C'est une affaire indépendante créée par un couple belge près d'Aix en Provence en 1968, qui emploie une centaine de salariés en équivalent temps plein, et où le climat social n'a pas toujours été serein.

Comme d'autres membres du groupe, Pascal Vogt a été impressionné par la visite des gigantesques installations d'Arcelor à Fos-sur-mer. Que l'on fabrique des chocolats ou de l'acier, l'exigence de qualité est tout aussi forte, même si les procédures internes diffèrent entre une multinationale et une PME. Après la visite de l'usine de Fos, Pascal a eu l'idée de mettre en place dans ses ateliers un outil d'autoévaluation, sous forme d'indicateurs actualisés au quotidien,

que les ouvriers chocolatiers gèrent eux-mêmes, « *afin qu'ils s'approprient la démarche qualité* ». Autre exemple de cette « fertilisation croisée »: le DRH de STMicroelectronics à Rousset, François Suquet, a présenté aux autres membres du groupe Massilia une méthode pour améliorer le suivi de projets d'organisation. Un déclic pour Patricia Chaperon, directrice du courtier indépendant Delta Assurances à Marseille: « *confrontée à la forte croissance de notre PME depuis cinq ans - nos effectifs ont presque doublé -, j'ai eu l'idée, à partir de cet échange, de mettre en place des tableaux de bord afin de mieux organiser nos différents services.* »

Grille d'évaluation pour l'entretien annuel

Pour sa part, Catherine Massé, directrice clientèle au Crédit Immobilier de France à Marseille, explique comment elle a transposé dans sa société une grille d'évaluation

J'ai réalisé qu'on pouvait motiver ses collaborateurs par leur participation effective au processus de décision.

destinée à la conduite de l'entretien annuel qui avait fait ses preuves dans une autre société membre de Germe.

Expert-comptable, commissaire aux comptes, Florent Rovello a travaillé pendant onze ans dans un grand cabinet d'audit international, avant d'être recruté en 2001, comme directeur général adjoint de l'hôpital Saint Joseph de Marseille, le plus grand hôpital « privé non lucratif » - cette institution centenaire est gérée par une association, ce qui la distingue de l'hôpital public et des cliniques privées.

Même si, au prime abord, on paraît très éloigné du fonctionnement d'une entreprise privée, performance et qualité de service sont des exigences prioritaires à Saint-Joseph. Depuis son arrivée, Florent Rovello a mis en place des outils de gestion inspirés du privé: contrôle de gestion, comptabilité analytique, management par objectifs, primes au mérite...

Christian Carassou-Maillan, président du directoire de Vacances Bleues

« Des cadres de haut niveau, un atout pour l'attractivité d'un territoire »

Quel chemin parcouru depuis mars 1974, lorsque Christian Carassou-Maillan, natif de Cannes, rejoint une modeste association marseillaise qui, avec deux permanents, organise des séjours pour les caisses de retraites... Trente-deux ans plus tard, l'association s'est transformée, sous son impulsion, en un impressionnant groupe d'hôtellerie, de loisirs et de voyage de 850 salariés, gérant vingt-six établissements et réalisant 72 millions d'euros de chiffre d'affaires : Vacances bleues. Une entreprise citoyenne, toujours contrôlée par une association, qui promeut le « tourisme solidaire » ou le mécénat. Depuis dix-sept ans, le siège social et les hôtels de Vacances bleues accueillent des expositions d'art contemporain ; la collection du groupe est riche de 270 œuvres !

Entrepreneur, développeur, Christian Carassou-Maillan est un homme d'engagement et de réseaux. Ce titulaire d'un DEA d'économie est, depuis dix-huit ans, le trésorier de l'Hôpital Saint-Joseph, autre structure associative. Engagé dans le mouvement patronal, à l'UPE* 13, comme à la CCI et à la CEFIM**, il est aussi le président fondateur de PACA Entreprendre qui, fort d'un réseau national, apporte soutien et financement à de futurs créateurs d'entreprises. C'est lui aussi qui a fondé le club APM Marseille Provence. Et il va contribuer à la naissance du deuxième groupe Germe dans la cité phocéenne (qui en compte désormais trois). « Il était important que nos cadres de direction puissent bénéficier d'une formation et d'une ouverture d'esprit, en se confrontant aux expériences d'autres cadres de leur niveau. » Pour lui, le progrès



Christian Carassou-Maillan, devant une œuvre de Ben « Le temps de vivre » (collection Vacances Bleues).

des cadres est tout aussi important que celui des patrons. « Avec le réseau Germe, notre région s'enrichit de cadres compétents permettant de progresser vers plus d'emplois tertiaires supérieurs, critères importants dans le classement de territoires en compétition. Si nous voulons conserver des sièges sociaux en province, il nous faut des cadres de qualité ! » Deux cadres de Vacances

Bleues sont aujourd'hui adhérents à Germe pour la plus grande satisfaction de leur patron. « Nous devons convaincre davantage de dirigeants que la formation de leurs cadres est bénéfique à leur entreprise, dit-il. Ils doivent accepter de s'entourer de gens forts, capables d'enrichir, voire de contester, leurs décisions. » ■

* Union patronale des Bouches-du-Rhône.

** Communauté économique et financière marseillaise.

En même temps, la gestion d'une institution qui assure une mission d'intérêt général peut être une source de méditation et de progrès pour des managers du secteur privé. Saint-Joseph, c'est une histoire, une identité forte dont chacun des collaborateurs est le porteur.

Beaucoup ont du mal à donner du sens au travail

« Beaucoup d'entreprises privées tendent à oublier leurs racines et les valeurs qui les ont fondées. Elles ont du mal à donner un sens

au travail ». En faisant visiter l'hôpital Saint Joseph aux membres du groupe Germe dont il est devenu le président, Florent Rovello a insisté sur l'importance des valeurs. « Chaque nouvel embauché se voit remettre une charte qui explique nos valeurs. Du plus modeste au plus qualifié, il est reçu pendant deux heures par la direction générale pour lui communiquer la spécificité et la singularité de la maison : importance de l'accueil, du dévouement, de la solidarité, soigner autrement... tout ce qui doit faire la

MOTS & CONCEPTS CLÉS

- OUVERTURE
- CONNECTIVITÉ
- CONFRONTATION
- TRANSPPOSITION
- MAILLAGE



Gilbert JAFFRELOT

Directeur de Bretagne Entreprendre, ex délégué général de l'APM, il est le créateur de l'idée Germe.

REGARD D'EXPERT...

Dessine-moi ton réseau...

Paradoxe du mot réseau: il inspire la liberté, et étymologiquement signifie « fil »; il ignore les frontières, et joue sur la taille des mailles...

👉 A l'origine d'un réseau, il y a l'envie de se parler et de partager. Germe était d'abord une idée (le progrès des entreprises par le progrès des managers), un besoin (l'esprit de démultiplication), et est devenu au fil du temps, un réseau! Si « un réseau naît par besoin, il dure par désir » affirmait la consultante Mei Yi Zhu, lors de la convention des clubs APM. La convivialité et le plaisir de l'échange sont les moteurs de la

perennité des réseaux. Se connecter à un réseau se fait par curiosité, y rester est un choix. La caractéristique essentielle d'un réseau est sa visibilité, de l'intérieur, comme de l'extérieur. L'exemple du réseau Entreprendre dont la vocation est d'accompagner les créateurs d'entreprise à fort potentiel, s'appuie sur une éthique où les valeurs de gratuité et de réciprocité sont clairement affichées. De ce fait, le pouvoir n'est plus durablement détenu par le sommet. Dans un réseau chacun influence par le volume et la qualité du contenu de l'échange. La vitesse est également déterminante. Nous sommes à

l'inverse du pouvoir par rétention de l'information de certaines organisations hiérarchiques. Hommes de réseaux, nous sommes à la tête d'une « holding relationnelle ». Nous pouvons intervenir en actionnant le premier cercle, en réactivant les anciens ou en pro-actionnant les réseaux de réseaux... Mais un réseau est vivant. C'est pourquoi les analogies biologiques font sens. Comment ne pas imaginer les ramifications énergétiques, les actions de connectivité des synapses, les pressions osmotiques... mais aussi la nécrose des tissus?

La valeur de l'acteur éclairé est de plus en plus liée à ses réseaux d'appartenance. Mais la lumière pousse aussi à l'aveuglement. Dans mon réseau, je recherche des modèles qui, à terme, ne m'ouvrent pas sur les différences, mais sur la ressemblance. Le défi: comment garder le discernement pour ne pas s'enfermer? Comment ne pas être prisonnier dans sa propre toile? Complexe! La réponse est probablement dans les réseaux qui favorisent la pensée transversale ou divergente. L'homme a besoin de travailler dans la confiance et le réseau, lui aussi, a besoin de la confiance dans la relation. ■ G. J.

différence avec l'hôpital public et la clinique privée. Au bout du compte, la considération que nous apportons à nos collaborateurs doit rejaillir dans la considération à l'égard du patient. »

Plus on est différent les uns des autres et plus on a à apprendre ensemble

Les membres du groupe reconnaissent que leur « parcours pédagogique » les a aidés à être davantage à l'écoute des autres, à être moins directifs. « J'ai appris la patience et à favoriser la collégialité », reconnaît Catherine Massé. « Je suis passé à un management beaucoup plus participatif, confirme Pascal Vogt. J'ai réalisé qu'on pouvait motiver ses collaborateurs pas seulement par le salaire, mais aussi

par leur participation effective au processus de décision. » Après une séance en compagnie de l'ancien dirigeant de la CFDT Jean Kaspar - aujourd'hui consultant - Florent Rovello a appris à décrypter la culture syndicale et les arcanes du dialogue social.

Au-delà des réunions formelles, des liens et des complicités se tissent dans le réseau. Un simple coup de fil à un autre membre peut faire gagner du temps: « ça m'a aidé à débloquer une situation avec un fournisseur », reconnaît Pascal Vogt. « Pour un recrutement, il m'arrive d'échanger avec d'autres adhérents, sur la définition du poste ou le bon profil, car je sais que leur avis sera désintéressé », explique Catherine Massé.

Tout cela nourrit la dynamique du réseau. « Plus on est différent les uns des autres, et plus on a à apprendre les uns des autres. Et c'est le cas », assure Christian Apothéloz. ■