

Bibliographie

Xavier Fontanet

Si on faisait confiance aux entrepreneurs : L'entreprise française et la mondialisation

Manitoba/Les Belles Lettres, Paris, 2012, 271 pages, 16,63 €

"Nous avons besoin d'un climat de confiance car le monde qui nous attend, en dehors de la France, va changer et, si nous n'arrivons pas à créer ce climat entre nous Français, je crains que nous ne soyons pas prêts à la mobilité qui va être nécessaire."

Le "je" qui a décidé de s'adresser à nous par un livre, moyen par lequel, dit-il, on peut parler d'expériences positives, échappant ainsi à une information le plus souvent hachée et agressive, n'est pas n'importe qui¹ car son expérience professionnelle d'abord au Boston Consulting Group puis à la direction du constructeur de bateaux de plaisance Bénéteau, ensuite du groupe Wagons-lits, enfin d'Essilor de 1991 à 1996 dont il a été PDG de 1996 à 2010, lui permet de savoir de quoi il parle et pourquoi il veut nous en parler.

Depuis vingt ans, le groupe Essilor s'est développé en Chine, en Inde, en Corée, aux USA devenant le leader mondial de l'optique ophtalmique ; succès d'une entreprise française dans le monde à partir duquel on peut réfléchir aux difficultés et aux chances de la France dans le contexte du XXI^e siècle. L'auteur constate que l'opinion et la plupart de ses représentants ont une idée fautive des réalités auxquelles le pays est confronté et que si cela perdure, aucune stratégie n'étant adoptée pour se battre économiquement face aux meilleurs, pour se redresser, pour s'adapter aux nécessités, les conséquences en seraient graves. Aussi veut-il "dédiaboliser" les actuels boucs-émissaires que sont l'entreprise, l'économie de marché (dont il condamne les dérives et excès récents), la mondialisation.

L'entreprise n'est pas forcément l'horreur fréquemment évoquée ; on peut y apprendre un métier, y développer sa personnalité, y travailler dans un climat positif, augmenter ses compétences en demeurant suffisamment flexible, à condition que la confiance que l'on a en soi, dans les autres (collègues, dirigeants), dans le système, dans l'avenir du pays, soit solide. À condition aussi que les Français, les médias, la sphère publique fassent confiance à leurs entreprises dont le plus grand nombre n'a pas démerité et se trouve même bien placé pour nous faire bénéficier des avantages de la mondialisation (pas seulement en matière de prix et donc de niveau de vie mais également de qualité des produits ou des services rendus).

À partir de l'histoire d'une entreprise comme Essilor vécue par X. Fontanet comme une des aventures les plus passionnantes de notre époque, le lecteur

(1) Lire le commentaire de son autographe dans cette revue ainsi que les informations concernant le scripteur

est convié a de multiples interrogations. Par exemple, sur la quête de sens dans le travail dans ses aspects de progrès individuel, de compétence, de fierté a satisfaire le client, de cohésion intergénérationnelle, d'esprit de challenge, d'acquisitions multiples par les rencontres avec des collègues et interlocuteurs de pays aux cultures différentes. Et encore, sur l'équilibre a trouver entre la défense de l'emploi à court terme et l'existence de l'entreprise à moyen et plus long terme car il ne faudrait pas oublier que c'est de l'acheteur, du client que dépend son devenir, davantage que du PDG et de la direction. L'évolution de la repartition de qualification de la main d'œuvre entre France ou Europe et pays en développement (en 30 ans chez Essilor, la part des ouvriers est passée de 75 % a 35 % au profit des ingenieurs, chercheurs, juristes, informaticiens, spécialistes de marketing) amène a réfléchir a l'importance d'une excellente formation de base, nécessaire en cas de reconversion, donc au rôle primordial du systeme éducatif dans un pays tel que le nôtre. Les "chemins de la confiance" pour que l'entreprise soit un véritable lieu de progres collectif et de croissance personnelle supposent une organisation interne bien ajustée aux buts fixés et mise en place après discussion avec tous ceux qu'elle concerne, le respect de l'individu, de son talent, de ses idées qu'on ne doit pas s'approprier mais promouvoir, le savoir-écouter, le savoir-parler vrai en abordant les sujets qui fâchent. Chemins de la confiance qui passent aussi par la responsabilisation de chacun, la pratique de la transparence avec les syndicats, la justice dans le management conditionnant une ambiance saine, l'anticipation des changements qui peuvent comporter l'acceptation d'une formation a un nouveau métier, l'expatriation, par la célébration des réussites ..

Le livre nous conduit a un questionnement de l'économie de marché, ni morale ni immorale mais amorale, de la finance folle quand ses objectifs visent le court terme, se proposent de déplacer la richesse au profit de l'actionariat mais au détriment de l'entreprise provoquant tant de recents dégâts et qui doit être empêchée de nuire. Évaluation du rôle de la finance, indispensable nerf non de la guerre mais de la croissance des entreprises, de la pratique de la "bonne" dette permettant le developpement, avec l'exemple des chantiers Bénéteau que X Fontanet connaît bien puisqu'il en a été en tant que DG, l'initiateur avec ses propriétaires, aboutissant par ce moyen a un retournement concurrentiel par rapport a la société Jeanneau qui dans les années 70 dominait le marché.

En ce qui concerne la longévité potentielle des entreprises, la durée des stratégies et du management, il nous explique comment le salarié actionnaire les favorise car il est plus responsable qu'un actionnaire dont le lien avec elle n'est qu'une question d'argent et de plus, il a ainsi le sentiment d'avoir en partie un contrôle sur sa destinée professionnelle, ce qui requiert un certain courage car le cours de l'action en bourse peut baisser. Avec 15 % des droits de vote chez Essilor, l'actionariat salarié est en première position, il est tenu informé par ses représentants lors de réunions mensuelles avec la direction et deux fois par an tous les salariés actionnaires votent a bulletins secrets sur les orientations

de stratégie et sur la politique des ressources humaines. Le fait que les retraités d'Essilor détiennent la moitié du capital de l'actionnariat salarié démontre que c'est un actionnariat stable, appréciant une gestion avisée.

Le chapitre intitulé "Les cinq pépites" n'est certes pas le moins intéressant car y sont rappelées et données en exemples les réformes utiles de quelques pays qui ont su réduire les dépenses trop lourdes pour leur économie de la sphère publique qui, non soumise à la concurrence, continuellement appelée au secours, non seulement ne parvient plus à jouer son rôle protecteur mais entraîne la société toute entière à sa perte. Le Canada et la Nouvelle-Zélande allaient à la faillite, une cure d'amaigrissement de l'État fédéral chez l'un, une transformation du système de santé dans l'autre ont été menées sans casser la croissance. Singapour parti en 1963 de presque rien dont le PIB est le plus élevé du monde par tête d'habitant sans posséder la moindre ressource naturelle et dont les impôts sont parmi les plus bas du monde, a mis en place une politique de recherche et développement, de rémunération des fonctionnaires, de management des dockers qui peuvent donner des idées.

Un autre type de piste envisageable nous est proposé : le désengagement de l'État d'activités qui ne font pas partie de sa mission de service public. C'est ainsi que la société d'ingénierie Egis, filiale de la Caisse des Dépôts, en regagnant le marché concurrentiel est devenue une des premières en Europe et par rapprochement avec une autre société, Iosis, elle pourra atteindre la taille critique mondiale. Dans ce nouveau groupe, 25 % du capital appartient aux salariés.

Si le lecteur graphologue peut avoir un peu de peine à bien assimiler la partie dite "Petit précis d'économie", il est invité par l'auteur à s'en dispenser, ce qui ne le gênera pas pour celles qui suivent, il retirera des 265 pages de X. Fontanet (en incluant les annexes vivantes et instructives) une compréhension plus claire, plus nuancée, une vision plus positive de ce que peut être une entreprise bien guidée dans le contexte mondial, capable de résister à la crise et de trouver son équilibre, justement parce qu'elle n'est pas confinée à l'hexagone français. Le graphologue n'est pas un économiste mais il doit saisir les contextes et enjeux dans lesquels se trouvent les personnes qu'il contribue à recruter ; il doit percevoir le climat dans lequel travaillent les collaborateurs d'une entreprise, à quels défis, compétitions ils doivent faire face. Il ne peut être efficace s'il se tient en vase clos et il est aussi un citoyen.

À travers le propos de l'auteur, son souci de mettre à notre portée les leçons de toute une carrière, nous sommes amenés à approcher les qualités de sa personnalité d'une autre manière qu'avec l'observation graphologique à laquelle il a bien voulu se prêter. Il nous fait remarquer que son origine familiale au départ ne le prédisposait pas à un parcours dans le monde des affaires car il est "... issu d'une famille de médecins, de notaires, d'officiers de marine, d'hommes politiques et de religieux". Il est temps que les Français cessent de rêver de l'ENA pour leurs enfants et d'une carrière de fonctionnaire.

En résumé, un livre qui donne confiance dans les possibilités françaises, dans les raisons d'y croire. À condition de vouloir se donner les moyens de remonter la pente.

Xavier Fontanet a 64 ans, il est diplômé des Ponts-et-Chaussées et du MIT (Massachusetts Institute of Technology). Il a six petits-enfants. Désireux d'entretenir un dialogue avec ses lecteurs, il a créé un blog : **sionfaisaitconfianceauxentrepreneurs.com** qui suscite beaucoup d'intérêt et d'échanges d'idées ainsi que de réponses de sa part.

Anne-Marie Simond

L. Herbert, B. Keefe, M. Riley, M. Sterling

International manuel of graphology

IGC Books, 300 p., £ 35, igc.books@btinternet.com

Comme le titre l'indique, le livre est un manuel, à la fois simple, clair et dense qui, dans un souci pédagogique très net, s'adresse au débutant comme au graphologue plus averti.

Il se situe dans une ligne très actuelle de compréhension de l'écriture, résultat d'une interaction entre trait, forme, mouvement, espace.

La référence implicite à différents auteurs ou à différentes méthodes d'approche transparaissent en filigrane et enrichissent le regard.

Le plan suivi est très didactique, il suit celui de la méthodologie proposée. Celle-ci propose d'abord une approche de l'écriture dans sa relation entre trait, forme, mouvement, espace puis s'attache à l'observation des "global pointers" : tension, structure, ouverture / fermeture, horizontalité / verticalité.

Les différentes espèces graphiques sont ensuite présentées de manière classique et reprennent les genres jamiens. Deux choses retiennent l'attention : le parti pris de donner pour chacune d'entre elles une "basic interpretation" pour ensuite proposer dans différents contextes graphiques des variantes de cette "basic interpretation" sous la forme de "possible syntheses". Ce qui est intéressant d'un point de vue pédagogique et permet de pousser plus loin l'interprétation en précisant bien le rôle du contexte graphique et en soulignant par le "possible" que la liste des synthèses n'est pas exhaustive.

Le parti pris d'insister sur la méthodologie me semble un fil conducteur constant, les auteurs guident le lecteur sur le chemin à prendre pour étudier une écriture tout en lui laissant une certaine liberté.

À cet égard les deux premières étapes de l' "*order of procedure*" laissent peut-être transparaître des divergences entre les auteurs qui recommandent de passer tout d'abord par la "*first impression*" assez subjective traduisant "*the atmosphere*". Ils semblent en percevoir les limites car ils recommandent ensuite de procéder à la "*considered impression*" qui permet de dégager les interactions entre trait, forme, mouvement, espace.

C'est aussi la richesse d'un ouvrage en coproduction qui incite probablement à tenir compte des points de vue de chacun.

En appui de la méthodologie très détaillée plusieurs études dans leur développement in extenso sont présentées, ce qui est à la fois très instructif et permet de visualiser des écritures en entier. Ce qui est rare dans les ouvrages de graphologie. Le panel varié d'écritures tant dans les âges que les nationalités, illustre dans des exemples très bien choisis les propos.

C'est un livre qui demande une lecture attentive vu sa densité mais dont la lecture malgré le sérieux du contenu se fait très agréablement. Pour ceux qui reculeraient car il est écrit en langue anglaise, le langage clair et simple et la présentation aérée facilitent grandement sa lecture. L'on perd probablement quelques subtilités mais on apprend beaucoup.

V. de Villeneuve