

FRANÇOIS PEIGNÈS

COMPAGNIE



COMPRENDRE ET DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN
DES GRANDES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

François Peignès

Compagnie

*Comprendre et développer le capital humain des grandes entreprises
industrielles*

© François Peignès, 2024

ISBN numérique : 979-10-405-6410-2

Couverture : Image de couverture : © Caroline Peignès 2024

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À ma famille, passée, présente et à venir.
À Edmond Rostand, dont le Cyrano m'a incité, dans l'écriture de ce livre, à...
« Travailler sans souci de gloire ou de fortune,
À tel voyage auquel on pense, dans la lune ! ».*

INTRODUCTION AU VOYAGE

*« Une entreprise, ce ne sont pas des murs et des machines, mais des hommes,
des hommes, des hommes. »
Eugène Schueller (1881–1957)*

Le voyage ou la destination ? Stevenson s'est interrogé sur ce qui importait vraiment. Pour moi, cela a toujours été la compagnie.

Car le voyage sans partage n'a que peu d'intérêt. Voir et faire ensemble, voilà ce qui stimule et enrichit. Le mot « compagnie », pourtant, s'est banalisé et recouvre de multiples sens qui lui enlèvent son sens premier, celui - justement - du partage. La compagnie crée le sens de notre existence humaine. Elle assouvit un besoin social que l'on retrouve chez la quasi-totalité des animaux. Notre vie professionnelle est un voyage en soi : un long voyage avec de multiples étapes, qui vont nous amener à évoluer et travailler « en compagnie » pour notre bien individuel, mais aussi pour celui des entreprises qui nous emploient.

En France, pour désigner une entreprise, on utilise rarement le mot « compagnie », là où son équivalent anglais '*company*' est bien plus usité. Effet de mode ? Vision ou culture différente ? Certaines compagnies de transport ou d'assurance ou, dans l'industrie, des groupes comme Total, Saint-Gobain, Michelin et de rares autres se nomment encore « compagnie ». Pour les autres, les termes entreprise, société, groupe, etc., sont plus courants. Ce mot a pourtant un sens dans la désignation d'une entreprise, quelle qu'elle soit, car il met justement l'accent sur les humains qui la constituent et sur leur importance en tant que collectif.

Le principal capital de l'entreprise est son capital humain. Rien n'y existe sans l'apport humain individuel et communautaire. Cette évidence n'est pas souvent formulée comme telle. Alors, profitons-en pour le dire clairement : développer le capital humain devrait être la préoccupation principale des dirigeants et managers de l'entreprise pour adresser efficacement ses enjeux. L'humain est le créateur des valeurs. En associant la pensée et le geste, il va imaginer et réaliser de nouveaux produits à valeur ajoutée. En maîtrisant ses relations et son environnement de travail, il va vendre et acheter dans les meilleures conditions. Il va favoriser, relayer et réaliser les changements nécessaires à la transformation structurelle ou conjoncturelle de l'entreprise. Il va faire fructifier ses acquis matériels, intellectuels et financiers. L'humain va apporter son temps, son

expérience, son savoir-faire, sa méthode, sa sensibilité, sa personnalité, ses capacités relationnelles au service de toutes ces actions. Les grandes entreprises industrielles en ont-elles conscience ? Sans nul doute. Pour autant, prennent-elles suffisamment en compte le développement et la valorisation du capital humain ? Probablement pas.

Si l'humain, terreau de l'entreprise, est sa valeur première, y accueillir de nouveaux collaborateurs est un investissement. Leur départ, surtout lorsqu'il est rapide, est une perte. Un leitmotiv encore très présent dans les entreprises est que « nul n'est irremplaçable ! ». Certes, et quelque part heureusement, mais ce propos devrait être banni de la voix des managers, tant il est important de savoir conserver ses ressources humaines et les mettre en situation de s'épanouir et d'apporter le meilleur à l'entreprise. Ceci concerne tous les niveaux hiérarchiques : un « top manager » va devoir s'inscrire dans la durée s'il veut influencer durablement la performance de l'entreprise et ancrer les pratiques ou la transformation. Certains ouvriers spécialisés ont également une technicité et des gestes qui ne s'acquièrent qu'après plusieurs années de pratique.

Les grandes entreprises industrielles sont des structures très complexes qui font face à de nombreuses problématiques au quotidien. La gestion du capital humain en fait partie, mais sans être mise en avant, et la prise de conscience de l'importance de cette gestion se révèle parfois brutalement : quand un événement particulier induit une perte de notoriété et d'attractivité, quand l'entreprise doit se restructurer et perd une part importante de son effectif... Parler de prise de conscience dans l'entreprise c'est parler avant tout de conscience là aussi « humaine », de sensibilisation individuelle et collective, de gouvernance humaine, d'éducation managériale, de culture.

Pour l'entreprise, l'importance de développer son capital humain et de le préserver en accompagnant durablement son évolution est donc indéniable. Mais il faut également insister sur l'importance pour l'individu lui-même, homme ou femme, d'être accompagné dans ce sens. S'épanouir professionnellement est un élément essentiel de l'équilibre de vie de chacun. Éviter les frustrations qui peuvent être liées à une absence de considération, d'accompagnement, de développement personnel, à de mauvaises relations de travail, à de la discrimination, ou encore à une surcharge ou une sous-charge durable, n'est pas toujours perçu comme essentiel par chacun et pourtant ça l'est. Ça l'est, car l'épanouissement positif au travail va rejaillir sur le bien-être personnel et familial au même titre que l'épanouissement personnel aura un impact favorable sur la personne dans son cadre de vie professionnel. Beaucoup, dont j'ai fait partie au début de ma carrière, pensent qu'on peut ériger une barrière solide et infranchissable entre les deux environnements de vie. Je suis maintenant

convaincu que ce n'est pas possible et surtout pas sain, que l'équilibre de vie vient avec la satisfaction conjointe des deux environnements.

Alors, que faut-il faire ? Dans un contexte éminemment changeant avec des générations montantes de plus en plus habituées à « bouger », et à bouger vite, comment améliorer la gestion du capital humain et favoriser des relations humaines enrichissantes et stabilisantes dans les grandes entreprises industrielles ? Je ne suis ni le premier ni le dernier à m'interroger sur ce sujet et je n'aurai pas la prétention d'une réponse certaine ou complète à cette question. C'est un sujet aux ramifications multiples. On ne doit cependant jamais cesser de le traiter pour s'extraire d'une logique d'exploitation des ressources humaines et passer à celle du développement du capital humain au service de l'entreprise-compagnie.

Le mot « compagnie », qui vient du latin '*compania* : partager le pain', est défini comme « *une réunion de personnes ayant quelque motif de se trouver ensemble* ». Dans le cadre professionnel, le motif semble évident : s'enrichir mutuellement pour apporter le meilleur à l'entreprise qui nous emploie. La désignation d'une entreprise comme compagnie vient en particulier du modèle du Compagnonnage. Regardons d'un peu plus près ce qui constitue ce modèle et son intérêt pour les entreprises dans le développement des hommes et des femmes qui y travaillent.

Le modèle du Compagnonnage est très ancien. Son origine est souvent située à la construction du temple de Salomon à Jérusalem. Le roi et son architecte Hiram auraient mis en place une hiérarchie ouvrière, structurée par métier et par niveau d'expérience et d'encadrement, afin de permettre une gestion efficace de l'immense chantier de construction. Le modèle de Compagnonnage s'est développé au moyen âge, sur les chantiers des cathédrales, pour les métiers de tailleurs de pierre, sculpteurs, menuisiers, charpentiers, forgerons, serruriers, maçons, vitriers... À cette époque, pour lutter contre des corporations verrouillant les évolutions sociales, le Compagnonnage a favorisé l'apprentissage ouvert à tous, l'enseignement par le partage des techniques de gestes ouvriers, mais aussi un cadre de fraternité et de protection, qui n'existait pas avant lui. Les ouvriers, apprentis puis Compagnons, y apprenaient leur métier au contact de leurs maîtres et pairs et apprenaient également la nécessaire coopération entre métiers afin de faciliter l'avancement des différents chantiers qui les mobilisaient. La place des êtres humains dans ce modèle était évidemment essentielle puisqu'il avait été précisément mis en place pour valoriser leurs talents.

Ce modèle s'est progressivement développé d'abord géographiquement, avec le principe de libre circulation d'un chantier à l'autre. Ce principe, précurseur du

tour de France des apprentis Compagnons, a réellement accéléré la diffusion de ce modèle. Par la suite, il s'est étendu à d'autres métiers que ceux liés aux grands chantiers de construction et notamment les tanneurs, couteliers, armuriers, selliers, cordonniers, tonneliers... Plus récemment, il a englobé des métiers de bouche : boulangers, pâtisseries, charcutiers, vignerons, fromagers, etc. En proportion, il est peut-être moins développé de nos jours, qu'il pouvait l'être au 19^e siècle, mais le Compagnonnage perdure et continue à attirer de nombreux jeunes apprentis vers un métier, une éthique sociale, un cadre de vie professionnelle et des talents essentiels à notre société. Le site Internet des Compagnons du devoir et du tour de France reflète notamment les nombreux métiers adressés par le Compagnonnage. En 2010, le comité intergouvernemental des membres de l'UNESCO a officiellement inscrit le Compagnonnage, réseau de transmission des savoirs et des identités par le métier, sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité.

Les parcours des Compagnons les conduisent à travailler en tant qu'artisans ou commerçants à leur compte ou dans un atelier ou un commerce de petite taille (TPE=Très Petite Entreprise ou PME=Petite ou Moyenne Entreprise). La proportion de Compagnons qui rejoignent de grandes entreprises industrielles est certainement assez faible. Je n'en connais aucune qui affiche clairement s'inspirer du modèle de Compagnonnage, dans sa culture, sa structure, ses parcours professionnels ou ses plans de formation. De fait, les deux environnements, Compagnonnage et travail en grande entreprise, vivent globalement en parallèle avec peu ou pas de rapprochement, notamment parce que les technologies apparues depuis moins d'un siècle et les modèles industriels de production de masse tels que le taylorisme ou la standardisation ont eu tendance à transformer une production artisanale, en visant plus à exploiter la main-d'œuvre humaine à moindre coût qu'à valoriser son excellence et sa créativité. Or, si le Compagnonnage a servi de socle aux plus prestigieuses constructions humaines, ne peut-il à minima inspirer les constructions modernes que sont les grandes entreprises dans leur évolution ?

Les grandes entreprises industrielles font aujourd'hui face à de nombreux enjeux. Les enjeux traditionnels sont connus et toujours d'actualité : compétitivité sur les marchés, performance financière, satisfaction des clients. À cette liste traditionnelle viennent s'ajouter des enjeux plus conjoncturels bien que probablement durables : capacité d'innovation et de différenciation, écoresponsabilité et politique de réduction des impacts écologiques. Il ne faut pas oublier la résilience qui se définit par la capacité qu'aura l'entreprise à s'adapter aux situations de crise locales ou mondiales : sanitaires, climatiques,

géopolitiques, économiques ou sociales. Dans ce contexte, l'apport humain, collectif à tous les niveaux, au service du savoir-faire industriel d'une entreprise et de sa performance, redevient vital. Je crois que, dans ce contexte, certaines valeurs, certains principes et certains modes de fonctionnement du Compagnonnage pourraient être très utiles aux grandes entreprises, pour aider à développer et à mieux gérer leur capital humain.

J'ai eu la chance de vivre une vie professionnelle heureuse et épanouissante et de bénéficier, dans les entreprises au sein desquelles ou pour lesquelles j'ai travaillé, d'un cadre plutôt facilitant et bienveillant ; ce n'est pas forcément le cas de tout le monde. Le contact humain et l'enrichissement mutuel ont toujours été pour moi des valeurs prépondérantes qui ont inspiré mes actions et contribué aux succès que j'ai obtenus dans ma vie professionnelle, en m'aidant également à apprendre des échecs.

Ingénieur de formation, j'ai eu trois métiers : l'automatisation et la conduite de lignes de production industrielle, les systèmes d'information au service des métiers industriels et la '*supply chain*' (ce terme anglais que je définirai plus tard n'a pas de traduction française pertinente). Les expériences que j'ai vécues, ou bien directement comme collaborateur de certaines entreprises, ou bien en tant que prestataire ou consultant (pour plus de vingt entreprises industrielles différentes), selon les différentes périodes, m'ont toutes enrichi. Elles m'ont apporté de la technicité, du savoir-faire, de la méthode, du savoir-être et, sur certains sujets, de l'expertise. Quand naturellement j'ai pris des responsabilités d'encadrement, j'ai essayé de transmettre ces expériences pour qu'elles bénéficient à d'autres. J'ai également rencontré des situations humaines difficiles qui ne sont pas toujours considérées comme elles devraient l'être et sclérosent les individus, leurs relations avec les autres et parfois toute une dynamique d'équipe. La quasi-totalité de ma carrière s'est déroulée au sein ou pour le compte de grandes entreprises le plus souvent industrielles. Ce n'est pas une succession de hasards, mais bien un choix personnel : j'aime le monde industriel, sa dynamique, sa richesse, sa variété, l'ambiance de vie qui y règne.

L'industrie transforme des produits et des matières en ajoutant de la valeur ; ce n'est pas le seul domaine d'activités dans ce cas, mais il suffit de passer deux heures dans une usine et on le constate immédiatement en voyant les matières se transformer, les nouveaux produits se créer, les gestes qui sont pratiqués, le bruit, les odeurs. Tous nos sens sont mis à contribution. L'usine n'est pas une boîte noire impersonnelle, c'est une ruche où les hommes et les machines cohabitent pour créer de la valeur. Malgré son importance dans l'équilibre socio-économique de notre pays, l'industrie souffre, auprès des jeunes notamment, d'une image de marque qui peut être améliorée (« *L'industrie n'est pas aussi*

intéressante que les nouvelles technologies » ; « Les industries polluent » ; « Les emplois industriels ne sont pas pérennes » etc.). J'ai vécu avec grande tristesse la décroissance de l'industrie française pendant de nombreuses années et sa perte progressive de technicité et d'attractivité. La part de l'industrie dans le PIB français est passée d'environ 30 % au début des années 80 à moins de 15 % aujourd'hui et, si une relance semble à l'ordre du jour, elle reste encore à démontrer.

Cette double sensibilité personnelle, à l'humain et à l'importance de l'industrie, a agi comme un déclencheur de mon projet d'écriture. Dans ce livre, je vous propose donc un voyage à travers les fondamentaux qui caractérisent les grandes entreprises industrielles, avec un prisme particulier, pour chaque thème visité, qui sera la place du développement humain. Je le ferai en m'inspirant de l'héritage des valeurs et du modèle du Compagnonnage comme fil de réflexion. C'est un sujet sensible, car complexe, qui n'attend pas de vérité universelle, mais ce prisme inédit apportera un regard nouveau. Mon propos étant général et non restreint à une ou plusieurs entreprises, je ne citerai volontairement ni de noms d'entreprises ni bien sûr de personnes.

J'ai choisi d'organiser ce voyage par thème. Bien que classiques, certains de ces thèmes « valent le voyage », car ils constituent les fondamentaux et les invariants de ce qui caractérise une grande entreprise industrielle : sa culture, son organisation et sa gouvernance, son management, ses grandes fonctions et grands métiers (Stratégie, Marketing & Commerce, Industriel, Supply Chain, Achats, Recherche et Développement, Qualité, Finance, Communication, Performance...). Nous aborderons également comme autant d'étapes « méritant un détour », quelques éléments structurants comme les plans de transformation, les systèmes d'information, le développement écoresponsable et l'écosystème et ses relations. Nous terminerons ce voyage en abordant la place essentielle de la gestion des ressources humaines. Tout au long de ce périple, le prisme humain se déclinera notamment sur le rôle de l'individu et de l'équipe, l'apport de valeur, les interrelations humaines et la gestion du capital humain. Chaque étape doit offrir une mise en perspective favorisant la prise de conscience et l'action. Le modèle de Compagnonnage nous apportera un éclairage constant dans ce sens.

J'illustrerai certains de ces thèmes par des expériences et des anecdotes personnelles vécues. Mais comme l'a écrit Haruki Murakami : « *en voyage, on a besoin d'un compagnon* ». J'ai donc proposé à douze personnes de m'accompagner dans cette réflexion. Je les nommerai naturellement mes « *compagnons de réflexion* ». Nous cumulons ensemble un vécu diversifié et riche au sein de plus de trente grandes entreprises industrielles et l'un de nous a passé un moment de sa vie au sein d'une maison de Compagnons. Pour respecter