

Écrire une histoire vraie de l'entreprise

par

■ **Élisabeth Bourguinat** ■

Auteure de [*De la clôture à l'esprit libre – La transformation de l'entreprise Lippi*](#)

■ **Frédéric et Julien Lippi** ■

Dirigeants de Lippi

En bref

En quinze ans, l'entreprise Lippi a changé de dirigeants, réorganisé ses ateliers, numérisé sa gestion, révolutionné son management, redéfini sa stratégie, réinventé sa marque, construit une nouvelle offre, donné un nouveau souffle à ses commerciaux et créé un réseau de concessionnaires. En 2017, Frédéric et Julien Lippi proposent à Élisabeth Bourguinat de raconter l'histoire de cette transformation radicale. Ils auraient pu être tentés de lui demander d'écrire un conte de fées. Ils ont souhaité, au contraire, que ce soit l'occasion de partager leur expérience sans occulter les doutes, les conflits et les échecs qui l'ont émaillée, et surtout sans donner de leçons, et ont laissé à Élisabeth Bourguinat une grande liberté dans son travail d'investigation et d'écriture. Il en résulte un livre d'un genre nouveau et inspirant. Comment a été vécue cette aventure qui entraine dans la vie intime, et même familiale, de l'entreprise, et qu'en attendent maintenant dirigeants et salariés ?

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

■ Introduction par Michel Berry

Je me suis souvent dit qu'un jour j'écrirais un livre auquel je tenterais, en partant d'une aventure singulière, de donner une portée universelle, comme savaient le faire Balzac ou Zola, mais j'ai toujours été trop occupé pour me lancer dans ce projet. En lisant le livre d'Élisabeth Bourguinat sur l'entreprise Lippi, je me suis dit : « *Voilà ! C'est cela : l'histoire d'une petite entreprise qui soulève des questions vraiment universelles.* »

Cette histoire aurait probablement pu être racontée sous la forme d'un roman, en la centrant sur le désaccord entre les deux générations de Lippi. À l'époque où le père et l'oncle dirigeaient l'entreprise, ils ont réussi à la développer à une vitesse extraordinaire, en s'appuyant, notamment, sur le démarrage de la grande distribution. Quand leurs fils et neveux arrivent aux commandes, en 2008, c'est la crise, et la grande distribution se comporte de façon épouvantable avec ses fournisseurs. Frédéric et Julien Lippi sont alors contraints de changer radicalement de stratégie, mais, ce faisant, ils se heurtent à la résistance de leurs prédécesseurs, tandis que leur mère prend plutôt leur défense. Tous ces éléments auraient pu être développés avec emphase. Élisabeth Bourguinat a choisi de les évoquer mezza-voce, mais de façon néanmoins très vivante, de même que de nombreux autres épisodes de cette histoire.

Elle raconte, par exemple, l'arrivée du numérique et la formation à Internet de tous, y compris les ouvriers, ce qui suscite les protestations des cadres, car ils pressentent que cela va bousculer la hiérarchie de l'entreprise. Elle évoque également ce moment où des salariés, sortant d'une réunion, lancent, hilares : « *Maintenant, il n'y a plus de chefs, on va tous devenir chefs !* » Quand, après un travail collectif, la direction décide de changer la *baseline* de la marque, qui était *Lippi, la clôture* et devient *Lippi, l'esprit libre*, elle provoque la stupeur : « *Non, mais ! C'est n'importe quoi ! On vend de la clôture, vous êtes fous ou quoi ? On va mettre "l'esprit libre" sur de la clôture ?* » La décision de se doter d'un réseau de concessionnaires provoque également des inquiétudes chez les revendeurs, avant qu'un certain nombre d'entre eux deviennent eux-mêmes concessionnaires.

Élisabeth Bourguinat relate ces épisodes sans masquer leur dimension émotionnelle, et c'est ce qui me paraît très réussi dans ce livre. La description sonne juste, on sent que c'est du vécu, et cela permet d'aborder les questions de management de façon beaucoup plus convaincante.

■ Exposé d'Élisabeth Bourguinat, Frédéric Lippi et Julien Lippi

Élisabeth BOURGUINAT : Nous allons vous présenter un exposé à trois voix, qui sera complété par les interventions de deux salariés de Lippi, Loïc Ballet, responsable de la production, et Maxime Brigault, ouvrier.

« *Il n'y a pas de sot métier !* »

J'ai 53 ans et je suis née dans un village du nord de Pau, de parents agriculteurs. J'aurais souhaité faire des études d'ingénieur, mais mon père estimait que la carrière des lettres était plus prestigieuse et j'ai donc passé un bac littéraire, avant d'entrer en hypokhâgne à Toulouse. Après une licence, puis une maîtrise de lettres, j'ai rencontré l'homme de ma vie, qui vivait à Paris, et je me suis inscrite en doctorat à la Sorbonne. J'ai soutenu une thèse sur l'histoire du mot *persiflage* au XVIII^e siècle et, en 1998, j'en ai tiré un essai qui a été réédité en 2016 chez Créaphis, sous le titre *Persifler au siècle des Lumières*.

Pour gagner ma vie pendant mon doctorat, j'avais trouvé un emploi de dactylo à mi-temps au Centre de gestion scientifique de l'École des mines puis, en 1996, j'ai commencé à rédiger des comptes rendus pour l'École de Paris

du management. Un petit poste de chargée de travaux dirigés à l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines m'a permis de comprendre que je n'étais pas du tout faite pour l'enseignement. J'ai alors décidé de transformer mon job alimentaire en métier à plein temps. Comme l'a souligné notre voisine de Corrèze quand j'en ai fait part : « *Il n'y a pas de sot métier!* »

J'ai rédigé plus de 300 synthèses pour l'École de Paris, mais aussi pour d'autres commanditaires, comme l'Agence française de développement, l'Institut PRESAJE, ou encore la Fabrique de l'industrie. J'ai également publié des livres commandés par des entrepreneurs : *De la pyramide aux réseaux*, sur le groupe Hervé Thermique, avec Michel Hervé et Alain d'Iribarne (2007); *Réinventer l'industrie, les aventures de Joseph Puzo*, sur le groupe Axon' (2015); et *De la clôture à l'esprit libre – La transformation de l'entreprise Lippi* (2019).

Un livre pour tourner la page

En 2010 et 2017, j'avais rédigé les comptes rendus de deux conférences présentées par Frédéric Lippi à l'École de Paris. Comme il m'en avait complimentée, je lui avais indiqué que j'étais rédactrice indépendante et que, s'il avait un jour un texte à écrire, il pouvait faire appel à moi.

Frédéric LIPPI : J'avais été frappé par le fait de retrouver dans ces comptes rendus, sinon les mots précis que j'avais employés, du moins la transcription fidèle des idées que j'avais exprimées. Bien que j'aie souvent eu affaire à des journalistes, c'est une expérience qui est restée unique pour moi. Avec mon frère, Julien, nous avons depuis quelque temps le projet de raconter la transformation que nous étions en train d'opérer dans l'entreprise, dans une intention vraisemblablement cathartique : « *On écrit un livre et après on n'en parlera plus.* » Nous hésitions sur la forme à donner à cet ouvrage et nous avons pensé qu'Élisabeth pourrait nous aider à mener ce projet à bien.

Julien LIPPI : Personnellement, j'en avais un peu assez de faire des conférences pour expliquer cette transformation à des gens qui, manifestement, ne comprenaient pas la complexité du sujet. De mon côté, je n'étais pas certain de bien analyser l'intégralité de ce que nous faisons... Ce que Frédéric m'a dit du talent d'Élisabeth m'a rappelé ce que Steve Jobs avait répondu à son biographe, lorsque ce dernier lui avait demandé pourquoi il l'avait choisi : « *Parce que je crois que vous savez faire parler les gens.* » Je me suis dit que, en faisant appel à elle, nous allions avoir une "vraie" histoire de l'entreprise.

Frédéric LIPPI : Dans ces années-là, émergeait le concept très simplificateur d'*entreprise libérée*, qui nous a souvent été appliqué. C'était assez agaçant, car cette expression déclenchait toutes sortes de fantasmes : « *Ah oui, les Lippi, vous êtes une entreprise libérée, donc vous faites ceci, donc vous vous comportez comme cela...* », et on nous réclamait continuellement des recettes : « *C'est quoi les ingrédients de l'entreprise libérée? ça coûte combien? ça prend combien de temps?* » J'avais envie de disposer d'un livre pour pouvoir répondre aux gens : « *Lisez cela et vous verrez bien si vous en ferez quelque chose...* » C'était aussi une façon de leur suggérer de se remonter les manches, au lieu de nous demander des recettes avant même d'être entrés dans la cuisine.

Le cahier des charges

Élisabeth BOURGUINAT : J'ai proposé à Frédéric et Julien Lippi d'écrire un texte court, car on écrit pour être lu... Je leur ai également expliqué que je n'aimais pas les contes de fées, auxquels personne ne croit. Pour éviter ce travers, je leur suggérais une approche polyphonique, consistant à interroger des salariés de toutes les fonctions de l'entreprise. Enfin, entre les deux options d'un livre diffusé seulement en interne ou vendu en librairie, ils ont choisi la deuxième, à la fois parce que la publication imposerait un plus haut niveau d'exigence et parce qu'elle permettrait à d'autres de bénéficier du récit de cette expérience.

Nous avons ensuite préparé avec l'éditrice des Presses des Mines, Silvia Dekorsy, un contrat qui prévoyait, notamment, le délai de remise du manuscrit. Nous n'avons pas vraiment établi de contrat entre nous. Mon expérience précédente avec Joseph Puzo s'était tellement bien déroulée que je ne voyais pas vraiment la nécessité de limiter, par exemple, le nombre d'heures d'entretiens. J'avais prévu un délai de six mois, avec

une seule étape intermédiaire, la remise du plan de l'ouvrage. Je ne souhaitais pas envoyer à Frédéric et Julien des passages à lire avant d'avoir tout terminé, car le fait d'écrire un nouveau chapitre m'amène souvent à modifier ou compléter un ou plusieurs des chapitres précédents, comme dans un puzzle.

Les difficultés rencontrées

Au lieu des six mois prévus, j'ai mis dix-sept mois à écrire le livre, car je me suis heurtée à un certain nombre de difficultés.

J'ai très vite compris qu'il existait un désaccord important entre la jeune génération et l'ancienne, et je me demandais comment cette dernière réagirait à ce que j'allais écrire. Je percevais aussi quelques tensions entre Frédéric et Julien, et je m'inquiétais de ce qui se passerait s'ils n'étaient pas d'accord entre eux sur ce que je rédigerais. Pour le livre sur le groupe Axon', non seulement j'avais eu affaire à un seul interlocuteur, Joseph Puzo, mais il m'avait raconté l'histoire à un moment où les crises étaient passées depuis longtemps. De plus, sa façon de diriger l'entreprise, qui était prospère, ne semblait susciter aucun conflit. Chez Lippi, au contraire, les incertitudes et les tensions étaient nombreuses. Aujourd'hui, l'entreprise connaît un bel essor, mais, à l'époque où je réalisais les entretiens, elle se trouvait au milieu du gué.

Par ailleurs, je me suis rapidement rendu compte que les salariés et même les dirigeants ne conservaient que des souvenirs assez flous sur la chronologie de la transformation de l'entreprise, qui s'était étalée sur une douzaine d'années. Comment écrire une histoire que personne ne savait vraiment me raconter? J'ai eu l'idée d'aller interroger les consultants qui s'étaient succédé tout au long de cette transformation : ils se souviendraient de ce qu'ils avaient trouvé en arrivant et m'expliqueraient quelle avait été leur mission et à quels résultats ils avaient abouti. Avec l'accord des frères Lippi, j'ai donc entrepris un tour de France de ces consultants – sans penser à rédiger un avenant à mon contrat qui n'existait pas.

Pour finir, à la suite de difficultés personnelles, Julien s'est absenté pendant plusieurs mois. J'étais inquiète pour lui, mais aussi pour la conclusion que je pourrais donner à mon livre si l'un des deux dirigeants quittait l'entreprise en cours de route...

Julien LIPPI : Au début de 2018, j'ai tout simplement fait un burn-out. J'étais épuisé par la dizaine d'années de transformations intenses que nous avons vécues. J'avais connu de grands moments de bonheur, mais aussi des moments beaucoup plus pénibles, avec des comportements que j'ai perçus comme malveillants, chose à laquelle je n'étais pas préparé. J'avais la conviction que l'entreprise était désormais sur les rails pour réaliser un exercice bénéficiaire, ce qui n'était pas arrivé depuis longtemps, et que tout le travail que nous avions mené pour rendre les équipes autonomes commençait à porter ses fruits. J'ai donc décidé de faire une pause. Nous étions convenus, avec Frédéric, que ce serait un test grandeur nature sur la résilience de l'entreprise, et ce test a été concluant. Les équipes, dont nous avons deux représentants parmi nous, ont montré qu'elles étaient vraiment capables de prendre les opérations en main et de faire tourner l'entreprise.

Le processus d'écriture

Élisabeth BOURGUINAT : Au total, j'ai réalisé 65 heures d'entretien avec 29 interlocuteurs, parmi lesquels des salariés, des consultants, mais aussi le père, la mère et l'oncle de Frédéric et Julien.

Selon la méthode apprise à l'École de Paris, j'ai intégralement transcrit les enregistrements, ce qui a représenté plus de 900 pages. Cette tâche fastidieuse est indispensable pour restituer fidèlement ce que les gens ont voulu dire.

Ayant une vision plus claire des étapes de la transformation, j'ai pu proposer un plan à Frédéric et Julien. Je me souviens qu'ils étaient eux-mêmes étonnés d'y retrouver des épisodes plus ou moins oubliés. En revanche, nous avons omis de traiter la question de la transformation financière de l'entreprise, alors que c'est un point majeur.

Frédéric LIPPI : Si nous l'avons oublié, c'est sans doute parce qu'il ne présentait pas de dimension managériale, dans la mesure où c'est moi qui m'en suis occupé avec un consultant.

En 2008, nous nous sommes rendu compte que notre secteur d'activité n'était financièrement pas autonome, c'est-à-dire que les bénéfices dégagés par l'ensemble des acteurs du secteur ne permettaient pas de soutenir le niveau global de capitaux engagés. Nous en avons conclu qu'il fallait réduire de façon radicale nos immobilisations et notre besoin en fonds de roulement (BFR), que ce soit par le biais de l'amélioration continue, ou encore par l'accélération du recouvrement, et que c'était ce qui nous donnerait les moyens de vivre durablement avec une rentabilité faible. Aujourd'hui, notre usine présente la particularité assez rare de connaître un BFR négatif...

Élisabeth BOURGUINAT : Une fois le plan validé, j'ai relu toute la transcription pour en extraire les éléments qui allaient me permettre de construire le récit, mais également pour identifier les pépites à intégrer au livre : une formule frappante, une anecdote croustillante, etc. L'étape suivante consistait à ventiler tous ces éléments sur l'ensemble du plan, puis à rédiger les différents chapitres en passant, chaque fois, de plusieurs dizaines de pages de transcription à quelques pages de rédaction.

Une extraordinaire relation de confiance

À côté des difficultés que j'ai mentionnées, je voudrais souligner la chance extraordinaire que j'ai eue d'avoir affaire à des clients qui m'ont fait confiance à ce point.

Le premier signe de confiance fut l'accord de Frédéric et Julien pour que l'ouvrage soit polyphonique. Ils m'ont même donné les coordonnées d'un ancien cadre qui avait quitté l'entreprise en les traitant de "salauds". Cette personne a absolument refusé de me parler et m'a même interdit de mentionner son existence dans le livre, mais j'ai trouvé courageux de leur part de m'adresser à quelqu'un qui les détestait autant. De même, ils ont été très transparents sur leurs dissensions avec l'ancienne génération et ont été d'accord pour me faire rencontrer leur père et leur oncle.

La deuxième preuve de confiance a été d'accepter que je ne leur communique pas la transcription des entretiens, de sorte que je puisse dire aux personnes interviewées que personne d'autre n'écouterait les enregistrements. Ils ont également admis que j'anonymise certains propos.

La troisième preuve de confiance a été la patience dont ils ont fait preuve malgré le retard qui s'accumulait et le fait d'accepter, au moment de la remise du manuscrit, de doubler ma rémunération, compte tenu du surcroît de travail que j'avais dû fournir pour réunir tous les éléments de l'histoire.

Enfin, ils n'ont apporté à mon texte qu'une quinzaine de corrections.

La réception du manuscrit

J'ai malgré tout éprouvé une grosse frayeur à la remise du manuscrit. Je m'imaginai qu'ils allaient se précipiter pour le lire et, comme cela prend moins de deux heures, j'espérais des réactions rapides. Trois jours se sont passés sans que je reçoive le moindre mail ou coup de fil. J'ai commencé à paniquer : « *Peut-être sont-ils tellement furieux qu'ils ne savent même pas comment me l'annoncer ?* »

Frédéric LIPPI : Dans cette aventure, j'ai eu deux moments de vertige. Le premier, c'est lorsque nous avons rencontré l'éditrice et que j'ai compris que le livre serait public. Je le savais intellectuellement, puisque nous en étions convenus ensemble, mais je ne l'avais pas intégré émotionnellement. C'était une première mise à nu. Le deuxième moment de vertige s'est produit lorsque j'ai reçu le manuscrit. J'allais enfin découvrir ce qu'Élisabeth avait écrit et j'avoue que cela me faisait un peu peur, d'où cette petite période de latence avant d'ouvrir le livre, que j'ai lu en plusieurs fois.

Julien LIPPI : De mon côté, j'étais en voyage à l'étranger et je m'étais déconnecté... Les échanges que nous avons eus avec Élisabeth depuis le début, leur transparence, leur sincérité, m'avaient donné confiance dans le fait que le résultat serait de bonne qualité et, de fait, j'en suis très heureux. Je dois cependant reconnaître que, la première fois que j'ai lu le manuscrit, j'ai été un peu plus secoué que ce que j'avais imaginé. Élisabeth

a signalé que nous avons apporté très peu de corrections au manuscrit. Il y a un passage que j'ai envisagé de supprimer, celui où elle rapporte une remarque que j'avais faite à propos de nos désaccords avec la génération précédente : « *D'une certaine façon, pour notre père, reconnaître que la crise est plus dure que celles qu'il a connues et admettre que nous ne nous en sortons pas si mal, ne serait-ce pas reconnaître que nous sommes plus doués que lui?* » En lisant cette phrase, je me suis demandé si, réellement, on pouvait écrire ce genre de chose... Et puis je me suis dit que la façon dont les jeunes dirigeants expriment leurs talents, leurs points de vue, leurs stratégies dans les entreprises qu'ils ont héritées de leurs parents, est une question à la fois tellement clé et tellement taboue que, au-delà de l'anecdote, cela valait la peine de laisser cette phrase, et qu'elle pourrait interpellé ceux qui la liraient.

J'ai éprouvé un deuxième choc, il y a quelques semaines, lorsque j'ai croisé un dirigeant d'entreprise à Angoulême et qu'il m'a dit : « *Au fait, j'ai acheté votre livre. – Ah bon? – Et je l'ai lu. – Ah bon?... – Je n'ai pas su prendre le même virage que vous dans mon entreprise et j'ai reconnu, dans votre expérience, les difficultés que j'ai subies, très durement, dans la mienne.* » Moi aussi, j'avais compris, intellectuellement, que le livre serait publié, mais c'est alors seulement que j'ai pris conscience, très concrètement, que des personnes allaient le lire.

Une thérapie familiale?

Frédéric LIPPI : Lors d'une transmission familiale, il peut y avoir une confusion, dans l'esprit de l'ancienne génération, entre l'amour filial, inconditionnel, que les jeunes éprouvent pour leurs parents, et la façon dont la jeune génération va gérer l'entreprise, qui ne correspondra pas forcément tout à fait à ce que l'ancienne avait imaginé. À ce désaccord, que l'on pourrait qualifier d'endogène, s'est ajouté, dans notre cas, un désaccord exogène, lié à l'évolution de l'environnement concurrentiel dans lequel évoluait l'entreprise, dont nous faisons une lecture radicalement opposée à celle de notre père et de notre oncle.

De notre point de vue, nous avons opéré la transformation d'une entreprise industrielle à faible valeur ajoutée dans une décennie de déflation compétitive qui n'en porte pas le nom. Nos principaux concurrents ne se trouvent pas en Chine, mais en Espagne et, à partir de 2009, ils ont bénéficié de moratoires sur leurs dettes qui dépassaient le montant de leur chiffre d'affaires. Ces dettes n'ont d'ailleurs toujours pas été remboursées. Dans le même temps, la France adoptait la LME (loi de modernisation de l'économie), qui imposait de payer les fournisseurs à 60 jours, contre 90 ou 120 en Espagne. Dans notre pays, où les entreprises ont peu de fonds propres, nombre de nos clients préféraient acheter des clôtures en Espagne et payer à 120 jours plutôt qu'en France et payer à 60 jours. À ceci s'est ajoutée une très forte déflation sur les salaires espagnols.

Tout cela se déroulait dans un climat de déni – « *La déflation compétitive, ça n'existe pas en Europe. C'était vrai au temps de la lire et de la peseta, mais avec l'euro, c'est fini* » –, car ce phénomène, relativement sournois, était difficile à percevoir pour la génération qui n'était plus aux manettes. De ce fait, elle avait du mal à comprendre que, dans un tel contexte, toutes les stratégies de volume seraient inopérantes et qu'il était indispensable de transformer l'entreprise en profondeur. Pendant des années, lorsque j'allais déjeuner chez mes parents, j'évitais de parler de l'entreprise, car les réactions de mon père devenaient insupportables – « *Vous ne devriez pas faire comme ceci, mais plutôt comme cela. De mon temps...* », etc. –, au point de m'empêcher de dormir la nuit.

Ce livre montre que le management est une science expérimentale et que la transformation n'est pas un phénomène linéaire, mais relève plutôt d'un mouvement brownien. Il retrace ces errements, ces difficultés, cette confusion, le fait que l'on doit parfois mener en parallèle des actions qui ont l'air contradictoires. Il nous a permis d'exprimer cette complexité et de la faire comprendre à notre famille. Nous avons ainsi pu nous réconcilier aussi bien avec notre oncle qu'avec notre père, et j'en suis extrêmement heureux.

Un livre également adressé à l'écosystème

Le même phénomène est en train de se dessiner avec notre écosystème, qui a parfois pu mettre en doute notre capacité à gérer l'entreprise et à assurer sa pérennité...

J'étais récemment dans le bureau du directeur d'une banque nationale. Il feuilletait le livre tout en me parlant : « Ah? Vous avez fait ça? C'est précisément le problème auquel nous sommes confrontés actuellement et j'avoue que nous avons quelque difficulté à le surmonter », me confiait-il, en recourant manifestement à un euphémisme.

Les banques aiment bien s'appuyer sur le *track record* d'une entreprise. Lorsque vous avez beaucoup de trésorerie, elles sont prêtes à financer même des investissements absurdes. En revanche, quand vous n'avez pas beaucoup de trésorerie et que vous voulez investir pour passer à un modèle économique de service, ce qui coûte beaucoup plus cher et prend beaucoup plus de temps que d'acheter une machine, elles ne sont pas forcément prêtes à vous suivre. En explicitant notre stratégie et sa mise en œuvre, ce livre est en train de nous réconcilier avec notre environnement, notamment bancaire, sur la notion de prise de risque.

Julien LIPPI : Je pense que cet ouvrage aura aussi un impact sur les entrepreneurs que nous cherchons à recruter pour qu'ils deviennent concessionnaires de notre marque, avec sans doute un effet d'autosélection. À mon avis, parmi ceux qui liront le livre, les uns arriveront en courant, les autres partiront en courant, ce qui simplifiera les choses...

Les réactions des salariés

Loïc BALLET : En lisant ce livre, j'ai éprouvé une immense fierté, car il retranscrit fidèlement l'histoire de mon entreprise. Je dis bien *mon entreprise* et pas *l'entreprise*, car c'est bien comme *mon entreprise* que je la perçois. C'était formidable de retrouver, au fil des pages, des épisodes que j'avais un peu oubliés, en sachant que je m'occupe de la production et pas du tout du marketing, par exemple.

J'aimerais que ce livre puisse servir d'inspiration à d'autres, et notamment à ceux qui se demandent comment gérer une entreprise avec des méthodes différentes. On a parlé tout à l'heure de la volonté de ne pas masquer la dimension émotionnelle. C'est vrai que des émotions, il y en a eu dans cette histoire, des positives, mais aussi des négatives, avec de l'angoisse et de la souffrance, pour les personnes qui sont parties, ou encore pour Julien, comme il l'a évoqué tout à l'heure. Dans notre entreprise, on essaie de prendre en compte cette dimension émotionnelle. Par exemple, au début de chaque réunion, on fait quelque chose que nous a appris un des consultants, François Hosteing, et qu'au départ, je trouvais ridicule : chacun commence par dire comment il se sent, et cela améliore beaucoup la performance de la communication pendant la réunion.

Julien LIPPI : Nous avons effectivement choisi d'accueillir l'émotion dans l'entreprise, en considérant que nous sommes des individus faits à la fois de réflexion et d'émotion, et qu'il faut allier les deux pour être performants dans l'action. D'où la décision de nous outiller pour être capables à la fois d'exprimer, d'accueillir et de contenir les émotions.

Maxime BRIGAULT : Pour ma part, j'avais plutôt des a priori sur ce livre, car cela fait trois ans que je travaille chez Lippi et, en ce qui concerne l'histoire de l'entreprise, j'avais surtout connaissance du point de vue d'anciens ouvriers qui sont encore présents. Au bout d'un moment, j'ai eu envie de me faire ma propre idée. J'avoue que j'ai été agréablement surpris. Ce livre m'a donné un nouvel aperçu de l'histoire qui a été vécue par la famille Lippi ainsi qu'une vision globale de l'entreprise. J'y ai retrouvé ce que j'avais compris de la notion "d'esprit libre". Pour moi, cette expression traduit le fait que nous sommes très autonomes, même si, bien sûr, il faut respecter certaines contraintes. Quand je suis arrivé chez Lippi, on m'avait prévenu : « Tu vas voir, tu vas très vite te mettre dans le moule et t'adapter à cette notion d'autonomie. Ensuite, ce sera un peu comme un instinct. »

Il n'y a pas beaucoup de gens qui ont lu ce livre dans mon unité, mais ceux qui l'ont fait ont un peu le même avis que moi, c'est-à-dire plutôt positif, car l'entreprise est clairement en train d'évoluer vers le haut. Je suis entré chez Lippi en tant qu'intérimaire. Chaque fois que je revenais après une absence, je constatais une évolution. Les ouvriers étaient de plus en plus vigilants : « Il faut faire vraiment attention à telle et telle chose, il faut qu'on vérifie un peu plus ce qu'on fait. »

C'est l'histoire de cette évolution que j'ai retrouvée dans le livre : cette montée en gamme et cet effort pour aller tout le temps vers une qualité supérieure. C'est ce qui a sauvé l'entreprise et qui lui permet aujourd'hui

d'engager de nouveaux salariés. Il serait utile que tous les ouvriers le lisent, pour mieux comprendre la direction à suivre afin d'aller vers l'objectif ultime, qui est la pérennité de l'entreprise.

Débat



L'ouvrage sur le groupe Axon'

Joseph PUZO : *J'ai retrouvé dans ce récit l'histoire de la transformation de ma propre entreprise, à ceci près que les Lippi l'ont menée à bien en douze ans, alors qu'elle m'a pris trente ans... Face aux crises, nous avons appliqué les mêmes principes, notamment la montée en gamme, qui a de très nombreuses conséquences difficiles à prévoir au départ. Comme les Lippi, j'ai compris que nous devons fréquenter assidûment les salons, avoir nos propres vendeurs et entrer coûte que coûte en contact avec le client final.*

J'ai aussi été très intéressé par la question de la transmission. J'ai suivi une formation à Lausanne selon laquelle c'est au fondateur de l'entreprise de concevoir un pacte familial à destination de la troisième génération. Tant que je suis là, les cousins écoutent ce que j'ai à leur dire. Ensuite, si les choses ne sont pas fixées, ils risquent de n'en faire qu'à leur tête.

Le livre qu'a écrit Élisabeth Bourguinat sur Axon' participe au management de l'entreprise, car il permet de communiquer sa culture à tous les salariés. Comme nous avons des filiales un peu partout dans le monde et que plus de la moitié des effectifs du groupe ne parlent pas français, je l'ai fait traduire en anglais et je l'ai distribué, dans l'une ou l'autre langue, à tous les salariés. J'en ai fait tirer au moins 2 000 exemplaires en français et 2 000 en anglais.

Se lancer sans savoir où l'on va

Un intervenant : *Élisabeth Bourguinat, vous avez écrit à la fois sur Hervé Thermique et sur Lippi. Quelles ressemblances et différences voyez-vous entre ces deux entreprises?*

Michel Berry : *Quand Michel Hervé était venu à l'École de Paris, il avait expliqué que son objectif était de donner le pouvoir aux salariés, mais Alain d'Iribarne lui avait objecté que l'entreprise ne fonctionnait que parce que lui, Michel Hervé, y jouait le rôle d'un "dieu" qui surveillait en permanence que tout se passe bien et se tenait prêt à intervenir en cas de besoin. On a l'impression que ce n'est pas tout à fait pareil chez Lippi...*

Élisabeth Bourguinat : *L'un des témoignages qui m'ont le plus impressionnée est celui de Delphine Simard, chef de marché pour le pôle des clients professionnels de Lippi : « Lors des fêtes de Bayonne, le maire donne symboliquement les clés de la ville à la population pour la durée du week-end. Chez Lippi, les dirigeants ont fait un peu la même chose : ils nous ont donné les clés. »*

Il existe au moins un lien étroit entre Hervé Thermique et Lippi : le fait que Francis Senceber soit intervenu dans les deux entreprises.

Francis Senceber : *Effectivement, c'est moi qui ai implanté tous les outils informatiques chez Hervé Thermique et, des années plus tard, j'ai également accompagné la transition numérique de Lippi.*

La grande différence entre ces deux expériences est que, chez Hervé Thermique, c'était le PDG qui décidait de ce que nous allions faire, avec ses règles à lui, puis nous étions chargés de le mettre en place. Les frères Lippi, eux, n'ont rien décidé du tout. Nous avons commencé par discuter de choses et d'autres pendant huit jours et jamais

nous n'avons signé de contrat : la démarche de transition numérique était reconduite de semaine en semaine. Cette façon très empirique de procéder a été l'un des facteurs du succès. Comme nous ne savions pas où nous allions, nous avons juste décidé de faire progresser tout le monde d'un cran. Ceux qui n'avaient jamais touché un ordinateur allaient apprendre à s'en servir, ceux qui avaient déjà utilisé un ordinateur allaient découvrir Internet, et ceux qui étaient déjà allés sur le web allaient apprendre à se servir de nouveaux outils. Le seul véritable objectif était d'apprendre à tous les salariés à "lire, écrire, compter numérique", et l'on verrait bien ce que cela donnerait.

Pour moi, le grand atout des frères Lippi, par rapport aux autres entreprises où je suis intervenu, est qu'ils sont deux. Cela les oblige à échanger, discuter, argumenter en permanence. C'est aussi ce qui les a poussés à mettre en place une organisation reposant sur l'écoute, la confiance et la mise en mouvement.

Le rôle du chef

Int. : *Je suis un peu las de lire, dans une certaine littérature du management, qu'il suffit que le chef lâche prise, voire qu'il soit "paresseux" pour que tout aille bien. Je suppose qu'il faut être tout sauf paresseux pour s'engager dans la transformation que Frédéric et Julien ont opérée dans leur entreprise, ce dont témoigne d'ailleurs le burn-out subi par Julien. J'ai interrogé récemment des ouvriers de Michelin qui m'ont expliqué : « Le chef s'occupe de nous, et nous, on s'occupe de tout le reste. » J'imagine que s'occuper des salariés ne signifie pas ne rien faire. Comment définiriez-vous votre rôle dans cette entreprise dont les salariés disent que les dirigeants leur ont « confié les clés » ?*

Frédéric Lippi : Personne n'imagine, sans doute, que c'est quelqu'un d'autre que mon frère et moi qui dirigeons cette entreprise et, en même temps, j'avoue que cela fait peu de temps que j'ai l'impression de la diriger plutôt que d'être dirigé par elle...

Pour cela, j'ai dû essayer de comprendre ce que Loïc, Maxime et les autres attendaient précisément de moi. Je suis sûr qu'ils n'attendent pas que je fasse leur boulot à leur place. Ils attendent que je fasse mon propre travail, qui est, je crois, d'être plus lucide que tout le monde sur l'entreprise, parce que je suis sans doute celui qui peut avoir la vision la plus globale.

Une autre de mes missions consiste à m'assurer que tous les salariés disposent des moyens leur permettant de devenir des professionnels de la relation et non des professionnels de tel ou tel problème technique. Les problèmes ne vont pas disparaître demain. Ils vont même probablement devenir de plus en plus complexes, avec de plus en plus d'implications cachées. C'est seulement en devenant des professionnels de la relation que nous pourrions résoudre tous les problèmes qui nous attendent et c'est la raison pour laquelle, comme le soulignait Julien, nous avons décidé d'accueillir l'émotion dans l'entreprise.

La rampe et l'étoile

Int. : *L'un de vous deux est-il davantage "chef" que l'autre ?*

F. L. : Nous sommes deux à diriger. Nous ne sommes pas d'accord sur tout, il y a des choses qui m'agacent profondément dans la façon de procéder de Julien, et réciproquement, mais nous essayons de tirer parti de cette situation singulière. Quand nous cherchions un nom pour notre holding, nous avons envisagé de nous inspirer de noms de frères célèbres et nous avons pensé à Caïn et Abel... Je me souviens aussi qu'un journaliste nous avait pris en photo dos à dos. En réalité, quand on se tourne le dos, on a une vue plus large !

Julien Lippi : Lorsque Frédéric a rejoint l'entreprise, il m'a demandé s'il y aurait de la place pour deux. Je lui ai répondu que non seulement il y avait assez de place, mais que je ne réussirais certainement pas à faire bouger l'entreprise tout seul, tant les résistances étaient fortes.

Notre défi était de concilier la volonté de mettre l'entreprise en mouvement et celle d'accorder une très grande autonomie aux salariés. Pour moi qui ai longtemps assumé la direction opérationnelle de l'entreprise, cela passait par le fait d'accepter de donner du temps, d'accompagner, de répéter vingt-cinq fois la même chose, de veiller sans surveiller, d'écouter, de booster... C'est un travail subtil et qui a été, pour ma part, extrêmement impliquant.

Un de nos mérites a sans doute été d'oser aller jusqu'au bout de la démarche, même si elle pouvait paraître ridicule, et quoi qu'il en coûte, au sens propre. Nous avons accepté de "cramer du cash", non pas pour le plaisir,

mais parce que nous avions la conviction qu'il était nécessaire de donner du temps à la transformation, plutôt que d'essayer d'imposer un hypothétique renouvellement complet qui, vraisemblablement, n'aurait pas fonctionné.

François Hosteing : *J'ai accompagné les frères Lippi pendant une quinzaine d'années. Une des toutes premières fois que nous avons travaillé ensemble, j'ai eu l'idée de leur donner à chacun un bout de ce fil de fer avec lequel ils fabriquent des grillages, et de leur demander d'illustrer, avec leurs mains, ce qu'ils voulaient que leur entreprise devienne. Julien a formé une étoile et Frédéric a formé une sorte de rampe de lancement « pour atteindre l'étoile que Julien avait dans la tête »...*

Une histoire vraie de l'entreprise ?

É. B. : Au final, ce livre vous apparaît-il comme "une histoire vraie de l'entreprise", comme l'annonçait le titre de cette conférence ?

Loïc Ballet : Pour moi, l'histoire est conforme à l'original, et j'en suis très fier !

F. S. : *J'ai souvent été déçu par des publications qui relataient des opérations que j'avais menées dans différentes entreprises, car tout y apparaissait comme merveilleux, et on n'y trouvait pas trace des difficultés ni des échecs. C'est au point que j'étais d'abord réticent à raconter à Élisabeth Bourguinat ce qui s'était passé chez Lippi...*

Or, non seulement j'ai retrouvé dans ce livre ce que j'ai vécu, mais j'y ai découvert ce que sont devenus certains des salariés de Lippi que j'avais connus à l'époque, et je les ai bien retrouvés dans leur évolution respective.

J'ai fait lire ce récit à plusieurs chefs d'entreprise et ils m'ont tous dit : « C'est la première fois qu'un auteur n'essaie pas de nous "fourguer" des formules, des concepts et des principes dans tous les sens. On comprend vraiment ce qui s'est passé, et les retours des salariés nous aident à encore mieux le comprendre. »

Pour moi, le livre d'Élisabeth Bourguinat est un livre sincère, c'est très rare et précieux.

■ Présentation des orateurs ■

Élisabeth Bourguinat : docteur ès lettres, auteur d'un essai tiré de sa thèse, *Le Siècle du persiflage (1734-1789)* (PUF, 1998, réédité chez Créaphis en 2016 sous le titre *Persifler au siècle des Lumières*) et rédactrice indépendante, elle est l'auteur de comptes rendus et de la rubrique l'Esprit de l'escalier du *Journal de l'École de Paris du management*. Très investie dans le monde associatif, elle a cofondé, en 1999, la chorale de rue des Bachiques Bouzouks, dont elle est l'accordéoniste; en 2002, Accomplir, une association d'habitants du quartier des Halles à Paris; et en 2006, Mains libres, une association qui gère une bagagerie pour et avec les SDF du centre de Paris. Elle a publié, avec le capitaine Joël Terry, *Mille jours pour vaincre l'insécurité – Policier aux Halles de Paris* (Créaphis, 2005); avec Michel Hervé et Alain d'Iribarne, *De la pyramide aux réseaux – Récits d'une expérience de démocratie participative* (Autrement, 2007); *Réinventer l'industrie, les aventures de Joseph Puzo* (Ateliers Henry Dougier, 2015); et *De la clôture à l'esprit libre – La transformation de l'entreprise Lippi* (Presses de l'École des mines, 2019).

Frédéric Lippi : après des études à Bordeaux École de Management (promo 98) et une première expérience en marketing chez Sagem, il a travaillé dans l'industrie informatique, d'abord pour BULL, puis pour EMC2 et enfin pour NetApp où il a occupé plusieurs postes de développement commercial. En 2005, il a rejoint le groupe familial Lippi à la direction marketing et commerciale. Président du directoire de Lippi Management, il codirige l'entreprise avec son frère Julien.

Julien Lippi : diplômé de Kedge Business School Bordeaux en 2000 et après une courte expérience chez Xerox, il a participé activement à la création de la filiale Espagnole de Logix. En 2001, il a rejoint Lippi, qu'il codirige avec son frère, où il a modernisé le système d'information et engagé une transformation profonde de l'entreprise sur les bases du *Lean*. Parallèlement, il continue à se former au GERME et s'implique au Centre des jeunes dirigeants d'entreprise. Plus récemment, il a rejoint l'Association progrès du management et obtenu le certificat Administrateur de sociétés IFA-Sciences Po.

Diffusion mars 2020
