

Le management du groupe Ana Bell, l'obsession du partage

par

■ **Luc Bellière** ■

Gérant d'Ana Bell Group, président de Sofraser

En bref

En 2000, Luc Bellière est nommé directeur général de la Société française de services (Sofraser), pionnière, entre autres, de la mesure de viscosité en *process* et de la transmission en ligne des résultats, prémices de l'industrie 4.0. Pensant préférable le partage à l'exercice du pouvoir solitaire, il mène une série d'expériences atypiques : externalisation de l'activité commerciale sous forme de SAS, puis de l'activité de maintenance sous forme de SARL, avec toujours une large participation des salariés... La géométrie du Groupe évolue, mais reste frappée d'une obsession : personne ne peut prendre seul des décisions radicales. Ce principe de partage est aujourd'hui étendu aux relations avec le tissu local. Loin des dogmes de "l'entreprise libérée" et de "l'holocratie", Sofraser démontre que le partage du pouvoir et l'autonomisation requièrent une transformation de longue haleine, éminemment valorisante.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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 avec en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Réconcilier l'artiste, l'ingénieur et le patron

Je vais vous raconter la mutation, toujours en marche, d'une entreprise verticale vers une entreprise partagée. Peut-être comprendrez-vous mieux cette aventure si je vous livre quelques mots de mon parcours. Avec le recul, je crois pouvoir dire que je me suis forgé des valeurs en m'appuyant sur un socle qui me structure profondément : la conscience d'être au monde en tant que partie d'un tout. Cette conscience est inspirée et éclairée par la foi chrétienne. La poursuite de ces valeurs m'a conduit à endosser des responsabilités et, par conséquent, à prendre des engagements. Je m'efforce de trouver un sens dans ce que j'entreprends, même si la vie me conduit parfois sur des chemins inattendus.

J'ai le sentiment d'avoir trois natures. Je me suis tout d'abord senti artiste. Adolescent, je rêvais de devenir réalisateur ou directeur de la photographie au cinéma. J'ai toujours accordé une grande importance aux images, d'autant que je comptais des peintres dans mon entourage familial. J'ai fait mes premières armes au théâtre, d'abord comme éclairagiste, puis comme assistant à la mise en scène, metteur en scène et même acteur. À certaines époques de ma vie, cette activité m'a occupé à plein temps.

Ayant échoué au concours de l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son, la Fémis, et n'ayant pas les moyens de m'inscrire dans un établissement privé, je me suis lancé un défi : j'entrerai dans une école d'ingénieur spécialisée dans l'optique pour rester en contact avec la lumière et l'image. C'est là que s'est révélée ma nature scientifique. Après un cursus à Caen, j'ai terminé mon diplôme au Danemark – j'ai une fascination pour les pays scandinaves et notamment leur modèle social – et y ai trouvé mon premier poste. J'y ai découvert un management horizontal, dans lequel la hiérarchie ne dictait pas les comportements. Je suis ensuite revenu faire une thèse en France.

Venons-en à ma troisième nature, sociale et collective. J'aime agir et construire avec les autres, participer à des projets dans la coopération plutôt que dans la compétition. Je vois d'ailleurs l'entreprise comme une "entre-prise" : il s'agit de prendre part, ensemble, à une aventure. Par ailleurs, je me suis toujours engagé dans la défense des droits humains, notamment au sein de l'ACAT (Action des chrétiens pour l'abolition de la torture) et d'Amnesty International. En parallèle, j'ai créé plus d'une dizaine d'associations, notamment culturelles, théâtrales, sportives et économiques.

À l'issue de ma thèse, en 1995, j'ai créé une entreprise à Caen. Ce fut l'occasion de tisser des liens avec le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). Déjà, je m'intéressais à l'idée d'entreprise citoyenne. Ayant des désaccords stratégiques avec mes associés, j'ai quitté ma société et rejoint l'Institut catholique d'arts et métiers (ICAM), école d'ingénieurs pour laquelle j'ai développé des enseignements sur l'organisation et la gestion de la production, et noué des relations avec des entreprises. En parallèle, j'ai exercé une activité de consultant. Malgré mon immense goût pour l'éducation, je craignais de m'enfermer dans cet univers et restais sensible aux sirènes de l'entreprise. Un soir de tempête, bloqué hors de chez moi et quelque peu désœuvré, je me suis piqué au jeu de répondre à une offre d'emploi publiée dans un magazine. Quinze jours plus tard, la société Sofraser m'embauchait pour diriger sa division dédiée aux instruments de mesure. Le mois suivant, son président-directeur général, fils du fondateur, décédait d'une crise cardiaque et l'on me proposait de le remplacer.

Sofraser est installée à Villemandeur, dans l'est du Loiret, près de Montargis. Dès que j'en ai pris la direction générale, j'ai rejoint le Centre des jeunes dirigeants d'Orléans. Ce fut une étape essentielle de mon parcours et de mon épanouissement. Étant fils d'ouvriers, je n'avais ni pour rêve ni pour vocation de devenir patron : j'ai été propulsé à la tête d'une entreprise par un concours de circonstances. Le CJD m'a aidé à trouver du sens à cette fonction, en la réconciliant avec mes valeurs. Loin des sempiternelles plaintes vis-à-vis du cadre social français, ce cercle de réflexion s'attache à la dimension humaine de l'entreprise. Il a d'ailleurs pour

devise de *mettre l'économie au service de l'homme*, et non l'inverse. Quant à la société Sofraser, elle répondait à mes grands centres d'intérêt de par sa R&D – qui renvoyait à la créativité –, sa dimension internationale et son activité technique.

La collaboration à petits pas

Ayant accédé presque par hasard à la tête d'une entreprise, j'ai cherché à donner du sens à cette responsabilité. Sofraser couvrait plusieurs activités : la fabrication d'instruments de mesure, le travail du métal et une prestation de détartrage et de désoxydation en industrie. Je me reconnaissais peu ou prou dans la culture assez paternaliste de cette société familiale et dans les valeurs défendues par son fondateur. La fille de ce dernier, directrice générale adjointe en charge de l'administration et des finances, savait malheureusement toutes mes tentatives de construire un management fondé sur la confiance. Autant dire que cette période fut difficile. J'ai néanmoins pu mener à bien une première expérience.

Première émancipation réussie

Le département des instruments de mesure de Sofraser fabrique des viscosimètres de *process*, qui permettent d'apprécier la viscosité de fluides ou de pâtes lors de fabrications impliquant de telles matières : polymères ; produits pétroliers, agroalimentaires, pharmaceutiques ou cosmétiques ; encres ; peintures... Ces instruments dispensent des informations en temps réel permettant d'optimiser les productions et contribuent ainsi à l'industrie 4.0. Ce département possédait un service commercial intégré. Or Sofraser, de culture très industrielle, peinait à accorder toute leur place à ces commerciaux. Chacun se voyait confier la vente d'un unique type de produit et chaque échec entraînait donc une perte, qu'il était difficile pour le commercial de compenser. Les coûts d'approche des clients étaient démesurés.

Une réunion organisée par la chambre de commerce et d'industrie consacrée à l'externalisation des services commerciaux m'a conduit à m'interroger : était-ce une piste intéressante pour Sofraser ? Ne risquait-elle pas de nous faire perdre la maîtrise du contact avec les clients ? Il s'est trouvé qu'à la même époque, notre distributeur a fait faillite. J'ai suggéré au responsable de sa gamme industrielle de recréer une activité de distribution en association avec Sofraser, dans nos locaux et avec nos moyens. L'idée l'a séduit et deux de ses anciens collègues l'ont rejoint. Nous avons décidé de nous associer à parts égales, soit deux personnes morales (des fabricants : Sofraser et une entreprise américaine, vite remplacée par une société allemande) et trois personnes physiques (deux commerciaux et moi-même, la quatrième personne ayant accepté un autre poste entre temps). Chacun détiendrait 20% de cette société par actions simplifiée (SAS).

Le fondateur de Sofraser a validé ce projet, dans lequel il voyait la possibilité de disposer de commerciaux de haut vol, sans que leur rémunération pèse sur l'entreprise. Les avocats, experts-comptables et commissaires aux comptes ont eu beau nous barrer la route, estimant qu'une entreprise devait nécessairement avoir un capitaine et un acteur majoritaire, nous avons tenu bon. Cette société a vu le jour et se porte aujourd'hui comme un charme. Après avoir crû de 50% il y a deux ans, son chiffre d'affaires atteint 2,3 millions d'euros, avec une équipe de six salariés : quatre commerciaux répartis sur le territoire, tous docteurs ou ingénieurs, et deux techniciens en charge de la maintenance. Elle représente une dizaine de fabricants, dont Sofraser. Cette équipe a adopté un management collaboratif. Deux de ses commerciaux, entrés il y a douze ans, ont acheté les parts d'un des associés fondateurs parti à la retraite. L'intéressement des commerciaux porte majoritairement sur la performance collective et, plus marginalement, sur les résultats individuels : quand un collègue s'absente, les autres ont donc intérêt à faire son travail ! Les décisions sont prises collectivement. Chaque mois, les commerciaux se réunissent durant deux jours dans nos locaux, avant de reprendre leur autonomie dans leur région. Cette entité est la seule dans laquelle nous distribuons des dividendes, en application d'un schéma de remboursement d'emprunt. Nous accordons un intéressement à nos salariés depuis 2006, bien que nous nous situions en deçà des seuils à partir desquels il est obligatoire. C'est une autre facette de l'autonomisation.