



Hervé Gouil



Christian Mallet



Étienne Roy

« C'est seulement la concentration de celui-ci autour de la détention du capital qui est remise en cause. Comme dans une autre entreprise, l'assemblée générale aura l'arbitrage final sur les règles du jeu. La coopérative demande effectivement une responsabilité supplémentaire aux salariés, mais elle n'empêche pas les conflits. Ce qui va changer, c'est la façon de les régler par l'avis de la majorité des associés. Par ailleurs, l'ouverture du capital à l'extérieur peut amener une régulation intéressante. »

La démocratie n'est pas, au quotidien, un égalitarisme naïf qui voudrait que tout le monde ait le même poids et puisse décider de tout. « La coopérative implique une prise de conscience du poids du marché et de ses règles, de la différence entre le droit de vote et l'autorité liée à la compétence. L'art du management et de responsabiliser ses associés, c'est d'accepter la délégation dans les deux sens pour trouver un

équilibre où chacun joue son rôle. » La coopération exige de tous les acteurs une grande maturité. « Il faut arbitrer par soi-même selon les différents intérêts, faire confiance et respecter les autres. Coopérer repose aussi sur la capacité de chacun à trouver l'équilibre dans ses échanges avec l'environnement, la capacité à ne pas chercher à créer une situation de domination, à développer des relations d'échange équitables avec ses clients, ses fournisseurs ou ses collègues. » Hervé Gouil n'érige pourtant pas le Scop en modèle idéal qui résoudrait tous les problèmes. « C'est une manière d'entreprendre en commun qui, confrontée au terrain, se heurte comme toute entreprise à des difficultés de réalisation. Mais c'est un choix qui fonctionne depuis cent cinquante ans et qui est particulièrement intéressant à redécouvrir au moment où l'on dit que l'enjeu de l'entreprise est de développer l'intelligence collective. »

Étienne Roy :

« JE NE VOULAIS PAS ÊTRE PATRON, MAIS ILS M'ONT RECONNU LEADER! »

Étienne Roy est passionné par le management des hommes, leurs progrès, leur développement, leur évolution. Mais la direction d'une entreprise ne l'intéresse pas. Il se considère comme interdépendant, c'est-à-dire autonome et ayant besoin des autres. Il fait ses armes, en 1988, chez Bossard Consultants où il est spécialiste en stratégie sociale et gestion de crise sociale. Trois ans plus tard, il peut devenir indépendant. En 1994, il fonde une marque : Koalto (c'est-à-dire grandir ensemble).

Une marque qui est une signature pour ses activités (puisqu'il intervient surtout en coaching et en accompagnement du changement), mais aussi le symbole d'une certaine façon de travailler. En effet, plusieurs autres consultants, situés dans des secteurs d'activité similaires, ont trouvé intéressant de travailler sous une marque commune. Sans liens de subordination entre eux, chacun dans son business bénéficie d'une identité commune intéressante commercialement. Les frais sont plus que réduits, puisque le coût se résume à une inscription à l'INPI. De plus, ce regroupement "virtuel" donne à chacun la possibilité de

pouvoir échanger des informations et des pratiques concourant à renforcer la performance individuelle.

Peu à peu, les affaires se développent et induisent un autre type de relations : il devient parfois nécessaire d'intervenir à plusieurs pour un même client. La direction des opérations revient à celui qui a le contrat commercial. En 1998, un nouveau virage est abordé. Les indépendants constatent que leur développement nécessite une communauté d'action allant au-delà de l'exercice de leur activité propre. Il devient nécessaire de consacrer globalement du temps, de l'énergie et des compétences à la gestion administrative, à la recherche de concepts et de méthodologies, au développement commercial... Pourquoi globalement ? Parce que chacun des cinq partenaires, en dehors de l'exercice de son activité de consultant, arrive plus ou moins bien à remplir pour lui-même ces fonctions mais n'excelle, par goût ou compétences, que dans une seule. Ce qui a une influence directe sur le chiffre d'affaires personnel.

Il est donc temps de passer de la collection d'individus au développement d'une équipe. Ils inventent alors un système : chacun met 10 % de son chiffre d'affaires dans un pot commun qui doit servir à la rémunération de ces missions pour lesquelles un responsable est désigné suivant ses performances dans un domaine particulier. Tous les trois mois, ils font le point sur les projets réalisés et les projets d'avenir, et chacun affecte une partie du budget commun aux autres. La rémunération finale se décide à la moyenne des cotations obtenues. Bien entendu, recevoir ainsi une "notation" de la part de ses pairs ne va pas sans moult et âpres discussions.

Mais ces échanges dépassent finalement la simple négociation budgétaire. Et le groupe choisit de donner le leadership à l'un de ses membres sur une mission. Étienne Roy est reconnu pour ses compétences en développement commercial et en animation d'équipe. C'est lui qui a impulsé l'organisation adoptée. Et c'est maintenant à lui que les autres demandent d'avoir une vision de ce que doit devenir l'entreprise. Ne serait-ce pas cela le rôle essentiel du patron ?

**Nathalie Cruzet
et Anne de Jotemps**