

Cosucra est une société familiale de 250 employés qui existe depuis 1852, implantée près de Tournai à l'ouest de la Belgique. Jacques Crahay est le 14ème enfant de la famille et avant lui c'est son frère de 20 ans son aîné qui a dirigé l'entreprise familiale. L'entreprise a produit du sucre jusqu'en 2003, l'année où Jacques a remplacé son frère. En raison d'une nouvelle organisation du marché européen et d'une forte réduction des revenus, trop petite par ailleurs pour faire face aux géants du sucre, Cosucra va devoir se réorienter vers ce qui était depuis plus de 15 ans, une de ses productions secondaires : l'extraction de l'inuline à partir de la racine de chicorée pour en faire de la Fibruline et l'extraction de la protéine du pois.

L'entreprise sort du sucre mais les temps sont difficiles et en 2006 elle connaît de nouveaux problèmes car l'extraction de la chicorée, l'inuline, est en fait du fructose qui est lui aussi soumis aux mesures européennes sur le sucre.

La société perd les deux tiers de son chiffre d'affaires notamment parce que les pois ne sont pas encore rentables. Elle va survivre jusqu'en 2010 grâce aux fonds de restructuration européens.

Jacques Crahay a toujours été intéressé par la gouvernance et cette même année, il va introduire les premiers changements dans l'organisation de l'entreprise. Le management sort du conseil d'administration et quatre membres extérieurs à la famille sur neuf, rejoignent le groupe.



¹ Consultant et formateur en entreprise, en créativité et management de l'innovation, fondateur d'IdSolutions, Belgique

L'innovation managériale

2 ans pour faire un bond de 150 ans et plonger dans l'innovation managériale

En 2014, la société fonctionne bien et elle est à nouveau rentable mais les choses sont compliquées, beaucoup trop compliquées au goût de Jacques. Par exemple lorsqu'il y avait une plainte d'un client, un dossier était constitué, qui suivait un processus mais, même avec la meilleure volonté du monde, aucune solution n'était trouvée car le cas était traité par une multitude de personnes qui ne parvenaient pas à se mettre d'accord. Chacun regardait à partir de son propre point de vue. La situation remontait ensuite la hiérarchie jusqu'au comité de direction. Le comité de direction décidait, communiquait la décision et ... les gens qui connaissaient bien le problème ou qui étaient concernés par la situation, disaient que la décision n'était pas réalisable.

Est-ce que les personnes qui sont le mieux informées ne parviendraient pas à prendre elles-mêmes les décisions ? Et pourquoi ne le feraient-elles pas ? Jacques commence alors de faire des recherches sur Internet à partir de mots clés comme, complexité, environnements changeants, intelligence collective... Puis il assiste à une conférence d'Éric Lardinois en janvier 2014¹, mais il ne fait pas encore de liens avec son entreprise à ce moment-là.

L'innovation managériale va concerner 5 niveaux :

- Le CODIR
- La nouvelle organisation de l'entreprise et l'implication de ses salariés
- La bienveillance dans leadership et ses effets
- Les produits
- Les clients

1. Le **CODIR** : Jacques tente d'introduire un mouvement de sociocratie au sein du comité mais il faut du temps pour amener des changements. Il y a comme un tabou sur ce que

pourraient devenir les membres. C'est toutefois à ce niveau-là aussi que Jacques va recevoir un très fort soutien. Alors qu'il raconte sa découverte du livre de Frédéric Laloux², un membre va l'interpeller. C'est une femme. Elle lit le livre et en un mois, elle bascule et va devenir son plus fort soutien.

2. La nouvelle organisation : En septembre 2014, il a assisté à la conférence de Frédérique Laloux après avoir lu son livre en anglais. Au début de l'année 2015, il se souvient d'Eric Lardinois qui parlait de ces nouvelles organisations et il prend contact avec lui.

Le 12 février 2015, il loue une salle de cinéma et réunit les 250 employés pour un « two mens show » avec Eric Lardinois. Il lance l'idée de former un groupe pour définir la mission de Cosucra, pour définir son avenir et celui de ses employés. 80 personnes répondent à l'invitation et il a fallu revoir la question du groupe. Sous l'impulsion d'Éric Lardinois, ils forment un groupe « Raison d'être » composé des personnes de la chicorée, du pois ainsi que des cadres et des employés. Jacques rit, amusé et avec tendresse, au souvenir du processus de choix des personnes déléguées dans ce groupe : aisé pour les employés qui ont su très vite qui choisir et difficile pour les cadres.

Soutenu encore par les groupes Ambassadeur, Reporteur, Testeur et plus tard un groupe Lieux de vie et d'échanges, notamment avec le CODIR, des groupes de travail vont ensuite émaner de ce premier travail de définition de la raison d'être. Leurs missions : résoudre des problèmes ponctuels, la communication, organiser la réunion annuelle de l'entreprise, etc.

Le groupe Raison d'être va s'inspirer de modèles d'entreprises innovantes comme Favi, Morningstar, etc. et tout particulièrement de celui de Gore. En juin 2015, il a défini un concept, une ambition, déclinée sous la forme d'une phrase: « Ensemble créons un futur durable pour tous en partageant nos talents avec les autres... ». Le groupe invite le personnel de l'entreprise à un World Café :

« Comment pourriez-vous contribuer dans votre travail de tous les jours à cette ambition ? »

Aujourd'hui il y a plus de synergies entre toutes les activités de l'entreprise et entre les entreprises de Cosucra (Chicorée & Pois) qui, auparavant, étaient totalement indépendantes les unes des autres. Seuls les secteurs de production ne peuvent pas encore se suppléer mais Jacques œuvre dans ce sens.

3. Le leadership bienveillant et ses effets

Ce qui motive passionnément Jacques aujourd'hui c'est de ne plus être coupé de l'entreprise comme il l'était auparavant. Il raconte par exemple que tous les vendredis il va rencontrer les gens à leur poste de travail et il parle avec eux de leur travail. Il ne résout pas leurs problèmes mais il les encourage : « Vas-y, fais-le, vas voir telle ou telle personne ressource de l'entreprise, parles-en, etc. ». C'est pour lui chaque fois une occasion unique de les rencontrer et de les inviter au besoin à prendre des initiatives. Souvent il répète : « et quelles initiatives pourriez-vous prendre ? ». Il a alors l'impression de plonger totalement dans son entreprise. Il voit tous les employés évoluer et s'épanouir même si on ne sait pas où on va dans ce genre d'aventure. Des employés ont par exemple suggéré de leur propre initiative de pouvoir participer à l'engagement des cadres afin de s'assurer que les choses puissent continuer d'évoluer dans la même direction.

Jacques pense qu'il a contribué à amener ces changements mais que cela se passe aujourd'hui sans intervention consciente, ce qui le motive encore plus. Les employés ont par exemple décidé de baptiser une semaine, la « Semaine fraîche ». Ce fut une semaine extraordinaire pour tous pendant laquelle les bureaux ont été refaits et les ateliers repeints ; l'occasion aussi de réorganiser et revaloriser certains secteurs. Aujourd'hui les problèmes traités et les décisions se prennent au bon endroit, de façon fluide et naturelle.

Jacques voulait aussi améliorer la communication interpersonnelle dans l'entreprise et depuis janvier 2016 ils se forment à des réunions sociocratiques. Ils

² Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées, diateino, 2015 pour la version française

apprennent à se réunir, à se parler et ont créé de nouveaux groupes de travail. Fort de ces changements, Jacques les a instaurés au sein du CODIR. Plusieurs chantiers ont été imaginés, ce qui a abouti à la constitution de cellules de 5 à 25 personnes qui se saisissent d'un sujet d'entreprise autour des produits et du territoire.

Et ce qui paraît surtout emblématique à Jacques c'est qu'il y a une dispersion du pouvoir dans l'entreprise, qui est en fait retiré au CODIR.

Mais la qualité première de ce changement vient de la manière dont Jacques a conduit Cosucra vers cette évolution. Confiance, reconnaissance, transparence (y compris dans les comptes), motivation et implication sont au cœur des relations et du fonctionnement de l'entreprise. Et c'est avec patience, respect des rythmes de chacun, grande écoute et bienveillance que tout cela a pu se passer. Son véritable rôle de chef d'entreprise c'est ici qu'il le joue, au plus profond de ses valeurs et de son ambition.

A l'image de Jacques, les gens sont humbles chez Cosucra. Ils ne manifestent pas de fierté débordante mais ils sont fiers de leur usine et de ce qu'ils produisent. L'implication de tous dans l'entreprise a orienté les objectifs de l'entreprise. Il y avait une idée d'aller en Inde pour une partie de la production, mais cela n'a pas passé dans l'entreprise. La mission qui avait été redéfinie était de transformer des produits régionaux pour fournir des ingrédients qui soient faciles d'utilisation et qui améliore la santé. Et cette mission a été défendue par les employés, eux-mêmes défendus par Jacques.

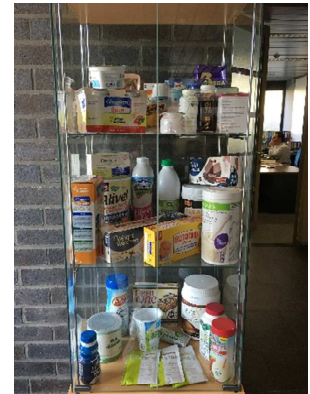
4. Les produits. L'alimentation est un sujet sensible et l'agriculture est à un tournant. Les produits proposés par Cosucra améliorent l'alimentation, d'une part parce qu'ils sont d'origine végétale et d'autre part parce que, en tant que produits secs, ils n'ont pas besoin d'être transportés par avion pour être distribués dans le monde entier.

Ne pas faire toujours plus, mais faire bien et différemment

Ainsi l'orientation motivée par les employés de la société, n'est pas de faire toujours plus, mais

de le faire bien et différemment. Jacques explique que la fibre de chicorée ne contient pas d'énergie et qu'elle ne sert donc à rien, sauf qu'elle a un bon taux de fibres qui n'est ni de la graisse, ni du sucre, ni des protéines, et que ces fibres peuvent remplacer une masse de sucre que l'on aurait retirée, réduisant en conséquence le taux de sucre d'un produit.

Quant aux pois, ils permettent d'obtenir des protéines, très utilisées dans les produits pour les régimes. C'est un produit naturel, sans transgène, et différent du soja qui lui veut remplacer la protéine animale.



Et ce qui est important pour les clients, c'est de connaître l'origine des produits fournis à l'industrie alimentaire.

5. Les clients

Cette connaissance de l'origine des produits a séduit les clients chinois de Cosucra qui développent des produits qui facilitent la digestion à base de chicorée. Ils ont récemment ouvert 2000 points de vente et l'on peut voir au-devant des échoppes des petits pots de terre avec un plant de chicorée de chez Cosucra.

Cosucra entend valoriser ses produits en utilisant ses clients qui eux-mêmes, reconnus par leurs propres clients, valorisent leurs produits en même temps que ceux de Cosucra. C'est pourquoi Cosucra invite ses clients à venir visiter ses usines et comprendre ses produits tout en les invitant à en faire de même avec leurs propres clients. En agissant ainsi, Cosucra se présente comme elle est et les produits sont présentés comme ils ont été pensés. L'objectif aujourd'hui est donc de soigner la relation avec les clients et de bien les comprendre tout en se faisant comprendre.

Le végétal a le vent en poupe. À Venise, il y a un petit artisan qui a une gelateria réputée et qui a affiché sur un panneau qu'il utilisait de la fibruline de Cosucra. Ce résultat va bien au-delà de la seule image de marque de l'entreprise et cela intègre des objectifs de

faire du bien dans le monde. C'est valoriser ce que l'on fait, et pour quelle raison on le fait

Valoriser ce que l'on fait et pourquoi on le fait.

Jacques puise son inspiration dans les concepts de Douglas Mc Grégor et d'autodétermination qu'il a découvert dans la mise en place de ce nouveau management. Le livre de Laloux est devenu son livre de chevet et il y a trouvé ce qu'il cherchait. Son intérêt jusque-là était uniquement orienté vers le self management. Mais Whooleness, but et évolution de la société sont devenus peu à peu une évidence.

L'impact positif

Il est encore difficile pour Cosucra de mesurer l'impact de son action car la nouvelle organisation n'a été introduite que depuis moins de 2 ans. Néanmoins plusieurs indicateurs tant financiers que sociaux sont déjà visibles.

Le premier impact est le bien-être et la motivation des employés. Et de ce premier impact positif découlent les suivants : la santé financière de l'entreprise, sa croissance et son développement, l'impact recherché sur la santé des consommateurs et sur l'environnement, la satisfaction et la coopération avec les clients.

Avoir de l'influence et agir pour le bien commun est une réalité qui est en train d'émerger dans la conscience des employés de Cosucra.

Chez Cosucra on ne regarde pas non plus trop ses concurrents, si ce n'est pour se rassurer et vérifier qu'on n'est pas hors marché ou hors concurrence. Les finances de l'entreprise sont bonnes et Jacques pense que cette situation est due pour une grande part à l'implication des employés. La question des stocks est toujours cruciale chez Cosucra car les récoltent dépendent de la météo. En 2015, l'entreprise a cru qu'elle devrait emprunter plus d'une dizaine de millions mais au final seuls quelques millions ont été nécessaires. Cosucra a su réagir et savoir ce qu'elle devait faire. La transparence des comptes, les chiffres à disposition sur l'Intranet et l'explication du budget comme par exemple pour l'investissement nécessaire à la construction d'une nouvelle usine, sont des facteurs majeurs dans l'engagement des employés qui ont mis du

cœur à l'ouvrage pour réduire l'emprunt de 2015.

La gestion des clients « râteaux » s'est également grandement améliorée. Les employés prennent aujourd'hui eux-mêmes soins des clients et ils ont à cœur de leur trouver des solutions. Et c'est ainsi que la plupart d'entre eux ont passé du statut de « râteaux » à celui de « demandeurs » avec un besoin de solutions.

La finalité

Elever le but pour lequel on est ensemble.

Comment peut-on passer tant d'années à travailler et en fin de compte s'intéresser si peu à l'entreprise elle-même, s'interroger Jacques ? Les gens peuvent être motivés par les métiers qu'ils exercent. Le mécanicien s'intéresse à sa mécanique, l'ingénieur à ses machines, etc. Mais plus rares sont les personnes qui voient le rôle qu'elles jouent pour le bien commun et la fierté de l'entreprise ne fait pas toujours partie de leur discours. Peut-être parce que les entreprises ne permettent pas à leurs employés de se sentir investis pour participer à un but commun ? Chez Cosucra, ce but est déterminé par la conviction que les produits fabriqués améliorent la santé. Être conscient de cela donne du sens et donne le sentiment de participer à un but commun pour le bien tous.

C'est cette recherche de sens qui amène aujourd'hui Cosucra à se tourner vers la culture biologique des pois qui intéresse aussi le marché. Cosucra fait comprendre les enjeux pour l'alimentation des bébés par exemple aux producteurs de chicorée qui travaillent pour elle. Et c'est ainsi qu'en prenant conscience de ce bien sur la santé, ils commencent de s'intéresser à l'amélioration des cultures.

C'est le client, témoin de cette chaîne qui produit du bien commun, qui fait le marketing

Ce qui distingue Cosucra de ses concurrents, c'est précisément cette volonté de participation pour le bien commun. Et ceci est rendu possible parce que toute la chaîne se connaît, du planteur au chinois qui fabrique des produits.

C'est le client, témoin de cette chaîne qui produit du bien commun, qui fait le marketing. Cela se fait naturellement et tout seul. Avec un système comme cela, dit Jacques joyeux, on est parti pour des siècles ! Cette conception globale, d'un intérêt commun qui se construit tout au long de cette chaîne, du planteur au transformateur, au producteur et finalement au client, fait que chacun connaît ce que fait l'autre et pourquoi il le fait, en l'occurrence pour la santé des consommateurs. C'est ainsi que le produit est valorisé. Les gens ne s'intéressent pas au produit en tant que tel, ils s'intéressent à la raison pour laquelle le produit existe, et auquel ils peuvent s'identifier.

Les entreprises sont ainsi aux services de ce bien commun selon Jacques. Pour lui l'entreprise a ceci de formidable que tous les matins les gens viennent pour la faire fonctionner et vendre des produits qui satisfont les clients. C'est une force. Et en se transformant comme le fait Cosucra, elle provoque un impact fort sur le moral des gens et sur leur motivation, malgré l'état du monde et ce que l'on entend dans les médias, malgré les conflits, les grèves et les attentats.

L'entreprise est un modèle sociétal parce qu'elle est efficace, parce qu'elle sait résoudre des problèmes et qu'elle va plus vite que le politique.

La finalité de Jacques, sa motivation est d'élever le but pour lequel on est ensemble.

Pour lui, le chef d'entreprise a un rôle beaucoup plus large que celui de contribuer au système économique. Par l'entreprise, il peut avoir une influence sur l'esprit social et sur la culture sociale. Les responsables d'entreprises ont le rôle d'instaurer un état d'esprit pour que les gens rayonnent. Et aujourd'hui Jacques ne sait pas encore si cela fait de l'entreprise qu'elle soit plus rentable, mais ce n'est pas si important, elle est rentable.

Les entreprises ont aussi un rôle important à jouer comme modèle au sein de la société. Ainsi toute l'entreprise a récemment participé avec enthousiasme à une grande action wallonne de ramassage des cannettes le long des routes.

Jacques est aussi un militant au sein des associations patronales. Il préside la fédération des entreprises wallones et dans ce cadre il organise cette année des ateliers sur les thèmes de la coopération, de l'intelligence collective, de l'innovation managériale, des ruptures avec le passé et sur l'introduction du numérique.

Les mouvements citoyens ont de l'influence, mais pour Jacques les entreprises en ont aussi beaucoup. Et au final pour une entreprise, 4 à 5 ans ce qui semblent être le temps qu'il faut pour les changements, et bien finalement, c'est la vitesse de l'éclair. Et tout cela transforme la société. Et si l'entreprise peut être un modèle sociétal, c'est parce qu'elle est efficace, parce qu'elle sait résoudre des problèmes et qu'elle va plus vite que le politique.

Au-delà des « oui... mais », du conseil d'administration qui reste encore un obstacle, ou plutôt un défi, dit Jacques, ce même conseil d'administration dit de lui qu'il a changé, positivement, la culture de l'entreprise.

Pour que les gens rayonnent !

L'attrait de cette démarche

Jacques estime que l'innovation managériale telle qu'elle a été introduite à Cosucra peut être appliquée dans toutes les entreprises, quel que soit le secteur d'activité. Ce modèle peut d'ailleurs aussi s'appliquer dans des hôpitaux ou des organisations gouvernementales par exemple. Car c'est le modèle naturel de toute organisation humaine, pour autant que l'humain prime sur la technologie et les chiffres. Ce n'est pas lui qui doit être à leur service mais bien l'inverse. Les systèmes qualité sont faits pour les traitements des déchets par exemple mais pas pour traiter de la social responsibility.

Cosucra a passé du « moi » au « nous » puis au « les autres » dit Jacques, ou à un nous global, « nous tous ensemble ».