

Management de la démocratie d'entreprise Atgt : les bons plans de la

130 personnes, 70% de sociétaires répartis sur treize sites en France et à l'étranger ! A priori un vrai cauchemar pour organiser et faire fonctionner d'authentiques pratiques démocratiques. A priori seulement, car les géomètres experts de l'Atgt ont su faire de leur « culture démocratique » le pivot de la stratégie de développement de l'entreprise. Le plus fort, c'est que ça marche !

Bien sûr, les cinq membres du Conseil d'administration sont élus par l'Assemblée générale des sociétaires pour un mandat de cinq ans. Bien sûr, la plupart des membres de l'Atgt sont associés, on devient sociétaire après une période de trois ans, sans obligation. Bien sûr, la direction de l'entreprise est collégiale. C'est-à-dire qu'à chaque Conseil d'administration, qui se réunit cinq fois dans l'année, sont invités tous les chefs d'agence. Et ce groupe forme également le Comité de direction qui se réunit tous les quinze jours.

Pourtant ce mode d'organisation très participatif - qui constituerait en soi un modèle de démocratie d'entreprise pour un observateur extérieur au monde coopératif -

serait incomplet, selon Armel Bertin, Pdg de la Scop, « si nous n'avions pas organisé des pratiques de transparence, d'information et de communication ». Transparence des salaires et des comptes ? « Tout est à la disposition des sociétaires, souligne Armel Bertin, les documents sur les

salaires, les comptes sociaux, le contrôle de gestion, sont directement consultables auprès des chefs d'agence. » Il existe certes un risque de divulgation d'informations confidentielles à l'extérieur, mais le Pdg l'assume entièrement, « nous faisons confiance aux gens ».

La confiance constitue le terreau sur lequel vont s'ancrer les pratiques démocratiques. Elles sont nourries et entretenues par des échanges d'information permanents entre les différentes strates de l'entreprise. La diffusion de l'information est à la fois descendante et ascendante. « Après chaque Conseil d'administration, explique Armel Bertin, le Pdg ou par délégation un administrateur ou un chef d'agence, se déplace dans toutes les agences pour rendre compte des décisions prises mais aussi pour en débattre. Si nous voulons emporter l'adhésion du plus grand nombre sur notre stratégie, nous devons réduire autant que possible les décalages possibles entre l'information et son application, entre la direction et les salariés-associés. »

De plus, « pour savoir si les associés sont en phase avec le projet d'entreprise, chaque agence organise chaque semaine une réunion qui permet de prendre en considéra-

Repères

Atgt

- **Activité:** topographie, foncier, photogrammétrie, topométrie, bathymétrie, levé d'architecture et urbanisme - Certifié Iso 9002
- **Nb de salariés :** 130
- **Nb de salariés associés :** 86
- **Chiffre d'affaires :** 43 MF

se

démocratie au quotidien



tion les attentes de chacun, insiste Armel Bertin, et ces attentes font l'objet d'études lors des Comités de direction.» L'information circule ainsi dans les deux sens.

Transparence, information et... formation

Cette organisation démocratique est garante d'une «pleine implication des salariés sur les grands projets de l'entreprise». Le Pdg de la Scop n'est pas peu fier de citer l'exemple des 35 heures dont la mise en place, soumise au vote, a été adoptée par 93% des salariés.

Armel Bertin, Pdg de l'Atgt

«Il est difficile d'intégrer des salariés qui ont travaillé dix ou vingt ans dans une entreprise patronale classique et de les faire évoluer vers le type de management coopératif que nous pratiquons »

« Nous n'avons pas voulu nous limiter qu'à l'accord des syndicats, nous souhaitions faire adhérer l'ensemble des salariés à ce projet. Un petit groupe de pilotage composé de salariés représentatifs des grandes fonctions d'Atgt a été constitué. Il a participé très activement à la mise en place de l'Artt. » De la même manière, la définition de la stratégie à l'exportation de l'entreprise a été soumise au vote en Assemblée générale!

Mais cette motivation n'est-elle pas acquise au prix d'un système de prise de décision un peu lourd qui nuit à la réactivité de l'entreprise? « Ce serait le cas, répond Armel Bertin, si les

associés étaient peu préparés et insuffisamment formés. » En consacrant 5% de la masse salariale à des programmes de formation – techniques et coopératifs – l'Atgt se donne les moyens d'organiser « une démocratie vivante avec des associés responsables » qui favorisent en outre « la promotion interne ».

L'efficacité de cette culture démocratique qui lie épanouissement personnel et implication collective au service d'un projet connaît cependant certaines limites. « Si favoriser la promotion interne constitue un but, il faut veiller à ne pas trop fonctionner en circuit fermé pour éviter à terme toute sclérose », souligne Armel Bertin. Mais il ajoute aussitôt que dans la stratégie de croissance externe de l'entreprise qui vise à intégrer des cabinets de géomètres classiques, « il n'est pas facile de les faire adhérer à notre culture participative ». Pour favoriser cette transmission « culturelle », des sociétaires de l'Atgt sont intégrés à l'équipe lors de chaque prise de contrôle par la Scop d'agences extérieures. Mais c'est chaque fois un nouveau défi reconnaît Armel Bertin. « L'expérience acquise révèle qu'il est difficile d'intégrer des salariés qui ont travaillé dix ou vingt ans dans une entreprise patronale classique et de les faire évoluer vers le type de management coopératif que nous pratiquons. » Une conclusion qui en dit long sur le mode de fonctionnement de la plupart des entreprises classiques. Elle révèle que l'instauration de pratiques démocratiques dans les entreprises reste, pour le XXI^e siècle, une perspective de longue haleine sur laquelle les Scop n'ont pas fini de témoigner. Cela tombe bien, puisqu'elles sont faites pour durer!

LAURENT LASNE