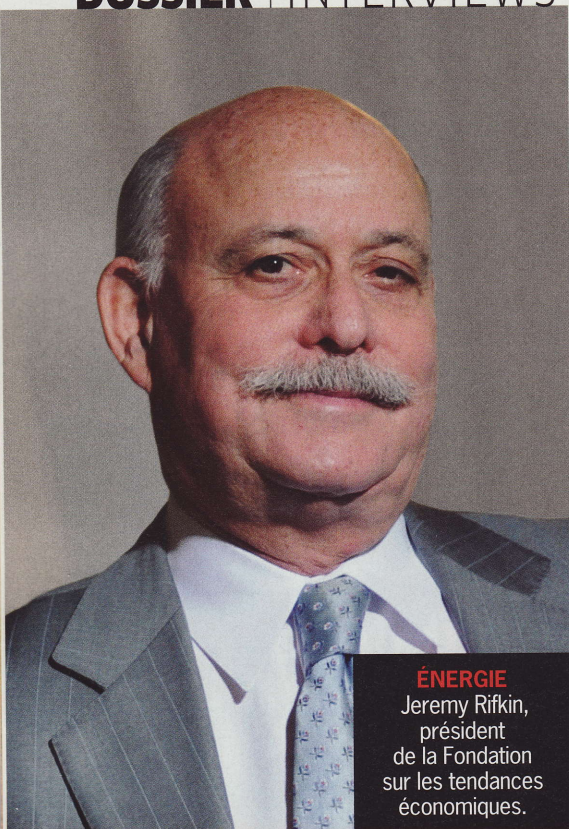


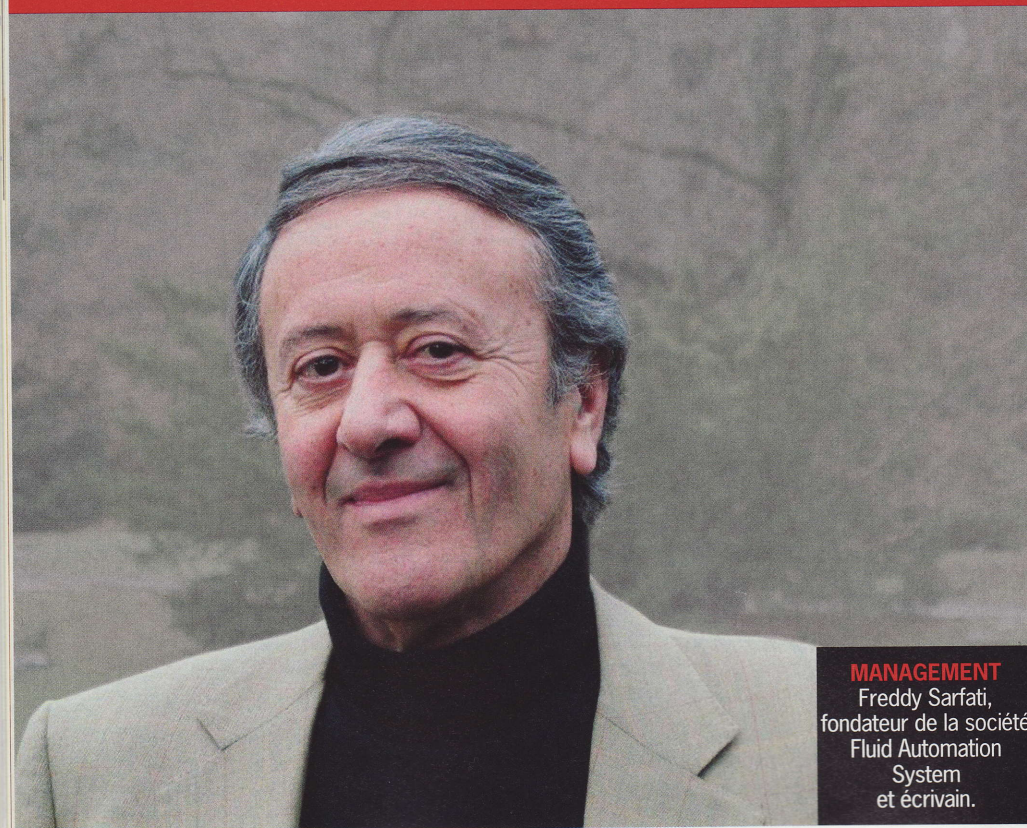


ÉNERGIE
Jeremy Rifkin,
président
de la Fondation
sur les tendances
économiques.



IMMIGRATION
Christoph Blocher,
vice-président
de l'Union
démocratique
du centre.

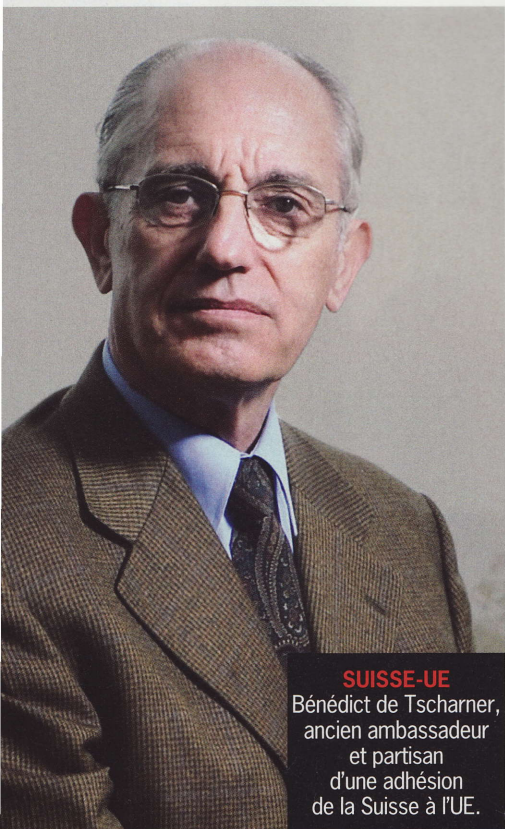
6 THÈMES QUI FERONT



MANAGEMENT
Freddy Sarfati,
fondateur de la société
Fluid Automation
System
et écrivain.



TOURISME
Samih Sawiris,
fondateur
et président
du groupe Orascom
Development.



SUISSE-UE
Bénédikt de Tscharnern,
ancien ambassadeur
et partisan
d'une adhésion
de la Suisse à l'UE.



CROISSANCE
Pascal Broulis,
président du Conseil
d'Etat vaudois,
ministre des Finances
du canton.

L'ACTUALITÉ 2011

Energie, immigration, relations de la Suisse avec l'UE, surchauffe lémanique, nouveaux rapports dans l'entreprise et arrivée de nouveaux investisseurs: ce sont six des thèmes qui vont occuper l'économie suisse et locale l'année prochaine. En tout, six leaders nous exposent leurs points de vue sur ce qui fera l'agenda de ces prochains mois.

PAR FABRICE DELAYE, JEAN-PHILIPPE BUCHS ET SERGE GUERTCHAKOFF

«La culture d'entreprise est un ensemble de règles consenties»

Dans son essai, le Genevois Freddy Sarfati revient sur la success story de la société qu'il a fondée. Comment réussir sans licencier? En permettant aux salariés de s'épanouir. **PAR SERGE GUERTCHAKOFF**

Edité chez L'Harmattan, Freddy Sarfati fait un plaidoyer contre «l'entreprise toxique». Il s'agit de l'aventure humaine et industrielle atypique d'un ouvrier, devenu ingénieur, puis directeur R & D dans une multinationale, avant de fonder sa propre entreprise avec un associé en 1971. Spécialisée dans la miniaturisation d'électrovalves de haute technologie, sa société connut une croissance constante, doublant son chiffre d'affaires tous les cinq ans.

Bilan Pourquoi sortir ce livre maintenant, cinq ans après votre départ de l'entreprise Fluid Automation System?

Freddy Sarfati Préoccupé par les crises et les mutations du monde du travail, je me suis résolu à écrire cet essai pour partager une expérience qui nous a permis un bien-vivre ensemble en étant efficace et heureux. Je devais cet ouvrage à mes collègues. Nous étions une communauté de destin ou la confiance et la solidarité prédominaient. C'est une modeste saga. J'ai aussi découvert le plaisir de l'écriture et de la formule.

B Pourquoi ce titre *L'Entreprise autrement*?

FS J'ai proposé deux titres: *Terrorisme d'Entreprise* et *Antidote à l'Entreprise toxique*. Les deux furent refusés par l'éditeur. Il est vrai que toutes les entreprises ne sont pas toxiques. Mais les entreprises ont de beaux jours devant elles.

B Qu'entendez-vous par là?

FS L'entreprise est menacée par les crises financières récurrentes. Dans sa recherche légitime d'efficacité et luttant pour sa survie, elle exerce sur ses salariés surveillance, contrôle de performances et autres contraintes. Les salariés sont malmenés, la toxicité s'installe. J'ai découvert l'inefficacité de la surveillance et de la méfiance. Créer des relations de confiance n'est pas une utopie. C'est une démarche indispensable à l'équilibre et à l'atténuation des tensions qui règnent au sein d'une collectivité. C'était notre manière d'entreprendre autrement.

B La success story de votre entreprise ne repose-t-elle pas sur les liens très étroits tissés entre deux familles?

FS Les liens entre nos deux familles et notre solidarité pouvaient certes servir d'exemple. Nous avons organisé notre vie autrement, à partir d'autres ambitions, d'autres priorités que celles pratiquées autour de nous. Notre mode de vie n'était en rien un système, mais un «agencement», une convergence de désirs et de volontés que nous construisions avec confiance au jour le jour. Nous privilégions l'autonomie. Chacun devait être responsable de son propre stress, de son propre projet et rechercher le moyen de maîtriser son parcours. Nos projets appartenaient à l'intelligence collective.

B Voilà quarante ans que vous partagez la même maison avec votre associé, vos épouses respectives, vos enfants et vos animaux. Comment se fait-il que vous ne vous disputez pas?

FS On doit éviter à chaque échange l'affrontement, le mot blessant pouvant dégénérer en conflit. Il s'agit de respecter et pratiquer l'esquive des frontières mouvantes de nos jardins secrets. Toute transgression est ressentie comme une agression. La courtoisie n'est-elle pas une forme de civilisation?

B Est-il plus simple de créer une PME un peu moins toxique à partir de rien ou pensez-vous que l'on puisse transformer une entreprise existante?

FS Assurément! L'entreprise se doit d'être efficace. Mais l'efficacité dépend de la satisfaction des acteurs de l'entreprise. Qui peut vraiment imaginer qu'une personne agissant au niveau de ses compétences et reconnue pour ses qualités aurait comme ambition d'être inefficace?

B Quelles méthodes préconisez-vous?

FS Je n'ai pas de recette. Dans l'entreprise, les intérêts individuels et collectifs sont en conflit, engendrant une instabilité permanente. Il est donc vital d'atténuer ces antagonismes pour préserver l'intérêt général. Nous avions besoin de «chamans», de forces de médiation, qui s'exercent constamment pour créer de la cohérence. Le propre d'une organisation complexe est



EN DATES

Naissance à Tunis.

1957

Arrive à Genève pour suivre une formation d'instructeur en mécanique via l'ORT.

Nommé directeur R & D au sein d'une multinationale américaine.

Fonde Fluid Automation System avec Pedro Merz à Chambésy (GE).

Tentative ratée de rachat des usines Lip à Besançon.

Installation dans une vieille ferme à Versoix (GE).

Reprise partielle des ateliers de Siemens-Albis à Palézieux (VD).

Sauvetage d'une petite société d'etampage.

Lauréat du Prix de l'industrie de Genève.

Cession de la société au groupe IMI et intégration au sein de sa filiale Norgren.

de tolérer le désordre, laisser place à l'autonomie et à un large degré de liberté. L'expression du talent ne se révèle que par une implication collective. Chacun est dans la nécessité d'exprimer ses compétences. Il

s'agit de l'expression de sa propre dignité et de son bien-être. Pour les responsables, il faut une thérapie de l'ego pour éviter le pouvoir et l'autorité asservissante et permettre à chacun d'atteindre son bien-être.

Quand les salariés sont malmenés, la toxicité s'installe au sein de l'entreprise

FREDDY SARFATI

B Dans votre ouvrage, vous proposez la mise en place d'une sorte de «droit de tirage spécial» destiné à sauver les PME connaissant des difficultés momentanées. Il s'agirait de prélever un pourcentage du total des cotisations et impôts payés à l'Etat par l'entreprise en question. Qu'en est-il?

FS Cette idée m'est venue en observant les méfaits des fluctuations conjoncturelles sur les PME durant les années 1990, mais elle s'est renforcée après le sauvetage de la société Etampes, un de nos

PHOTO: ALBAN KAKULYA

fournisseurs en faillite. Quarante années d'activités dans un domaine hautement spécialisé et moins d'une semaine pour être stoppées nettes! J'ai cru utile de me fendre d'un discours sur «l'impôt cible» en 1996 quand notre société reçut le Prix de l'industrie des mains du président de la Confédération Jean-Pascal Delamuraz. Peine perdue.

Or, lorsque l'on comptabilise les contributions versées par l'entreprise et ses salariés pendant la période de «vaches grasses», au titre des impôts, cotisations sociales, assurances, profits et dividendes aux actionnaires, voire des fonds d'épargne prévisionnelle, est-ce bien raisonnable de la mettre en faillite à la moindre fluctuation? Pourquoi ne pas envisager un sauvetage, pour passer une période difficile, souvent transitoire? Une sorte de droit de tirage spécial fondé sur un pourcentage du total de ses cotisations et impôts payés à l'Etat. De tels sauvetages, bien que beaucoup plus massifs, ont bien eu lieu pour les banques en déroute aux frais des contribuables!

B Avez-vous des regrets d'avoir vendu votre entreprise? Il y a quand même eu des collaborateurs qui ont été licenciés par la suite?

FS Non, il faut savoir tirer sa révérence. Nous avions prohibé tout licenciement dans le contrat de vente durant la période de transition... Le changement de direction a encouragé le départ de plusieurs collaborateurs, alors que d'autres furent licenciés. C'est la logique économique qui semble avoir prévalu. Il faut du temps pour se rendre compte des limites de cette optique.

B Reste-t-il quelque chose de votre culture d'entreprise d'alors?

FS La culture d'entreprise est un ensemble de règles vécues et consenties. Il semble que les actuels directeurs soient très attentifs à la dimension humaine de l'entreprise. Ce qui est assez proche de notre culture. Cela étant, je me réjouis que la qualité de nos produits et les moyens de production que nous avons mis en œuvre n'aient pas occasionné

de délocalisation, puisque nous avons atteint des prix «chinois».

B Est-ce que certains de vos anciens collègues qui ont quitté l'entreprise volontairement ou non ont essayé de reproduire ailleurs cet état d'esprit?

FS Oui, figurez-vous que les deux directeurs qui avaient été remerciés en 2006 ont fondé leur propre entreprise avec un troisième comparse dans le canton de Neuchâtel et sont ravis de cette bifurcation. Nous partageons les mêmes valeurs.

B Quand vous vous êtes retiré avec votre associé et sa famille dans une nouvelle demeure, vous avez créé une fondation. Que finance-t-elle?

FS La fondation Handicap Mental & Société finance cinq projets de recherche et de formation dans le domaine de l'autisme dont bénéficient les Etablissements publics pour l'intégration à Genève, les Hôpitaux universitaires de Genève et l'Office médico-pédagogique.

Learn Global, Stay Local.

Do an Executive MBA at BSL.

Professors with real business experience
for applied and pragmatic learning.

Enroll for February 2011

www.bsl-lausanne.ch

BUSINESS
SCHOOL
LAUSANNE **BSL**
LEADING INNOVATOR IN BUSINESS EDUCATION

La Haute école de gestion (HEG) cherche

Emploi

Hes-so

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz

> Pour le département Economie d'entreprise

Un-une professeur-e HES

en stratégie d'entreprise

Taux d'activité: 100%

Un-une professeur-e HES

en marketing

Taux d'activité: 100%

> Pour le département Informatique de gestion

Un-une professeur-e HES

en bases de données et business intelligence

Taux d'activité: 100%

Délai de candidature: 15 janvier 2011

Entrée en fonction : à convenir, au plus tard le 1er septembre 2011

Détail des postes :
www.hesge.ch/heg

h e g

Haute école de gestion de Genève
Geneva School of Business Administration