

Phu Tran Van,
fondateur de Corèle International

“Les équipes dirigeantes doivent être des exemples de volonté et de persévérance”

Une voix originale, nourrie de la double culture franco-vietnamienne, qui mérite assurément d'être écoutée



“Je ne crois pas au “travailler plus pour gagner plus”, si l'on parle d'un “plus individuellement”, d'un “consommer toujours plus” et d'une “désocialisation toujours plus”. Ce projet de vie-là ne me fait pas rêver. C'est de la réhabilitation de l'engagement collectif dont il faut s'occuper.”

Par Philippe Plassart

Un “point de vue” singulier et original sur la crise du management et les solutions pour en sortir. Fort d'un parcours forgé dans les épreuves (voir biographie ci-dessous), légitimé par sa réussite professionnelle – l'entreprise française qu'il a créée en 1988 dans le secteur du textile emploie 10 000 personnes en Asie du Sud-Est et réalise un chiffre d'affaires de 100 millions \$ -, Phu Tran Van, Français d'origine vietnamienne, entend transmettre ses solutions “pour un monde meilleur”. Propos ambitieux et vaste projet qu'il a consigné dans un essai récent dont le titre est à lui seul un programme (*), nourri par cette conviction du chef

“Puisque notre système exacerbe l'individualisme, il faut le faire muter de l'intérieur en lui injectant le sérum de l'engagement collectif”

d'entreprise : “Puisque notre système exacerbe l'individualisme, il faut le faire muter de l'intérieur en lui injectant le sérum de l'engagement collectif.” Une telle

potion, concevable au Vietnam, pays jeune et plein d'avenir, est-elle administrable en France, pays vieilli et en partie démobilisé ? Phu Tran Van veut le croire en centrant ici son

“comment faire” sur la sphère économique et des entreprises.

(*) Phu Tran Van – *Faire repartir la France et l'Europe. La démocratie volontaire* (éditions Cherche Midi).

Je suis convaincu pour l'avoir vécu que la performance sociale, permise par un système de valeurs efficace et exigeant, est à l'origine de la performance économique et que ces deux performances se nourrissent l'une l'autre en étant les deux forces complémentaires d'une même ambition. Cela vaut aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau d'un pays dans son ensemble. Bon nombre d'entreprises souffrent de ne pas reconnaître en leur sein le potentiel de leurs membres, et de ne pas y bâtir un système de valeurs. A une autre échelle, la France souffre d'une crise d'idéal, une crise de valeurs collectives et morales. Elle n'est pas la seule à en souffrir. La crise finan-

“Le “take care” - le citoyen acteur assumant ses “devoirs” - doit primer sur le “care” - le citoyen assisté recevant ses “droits””

cière dont nous ne sommes pas encore sortis, et les crises futures incontournables qui la suivront, ne sont que les conséquences apparentes de ce mal bien profond qu'il faut traiter à la source. Le citoyen ne se demande plus ce qu'il peut faire par ses propres efforts pour son pays mais ce que son pays peut faire pour lui. Le remède ? Puisque notre système engendre et exacerbe

l'individualisme, il faut faire muter progressivement et de l'intérieur la société cloisonnée actuelle vers une civilisation ouverte de valeurs exigeantes qui valorisent l'engagement collectif et installent ce que j'appelle “la démocratie volontaire”. Le “take care” - le citoyen acteur assumant ses “devoirs” - doit primer sur le “care” - le citoyen assisté recevant ses “droits”. L'entreprise est l'organisation naturelle pour organiser cet engagement collectif. En France, on a tendance à se perdre dans les débats d'idées et dans leur intellectualisation au lieu d'être pragmatique : quelle perte d'énergie ! Mais il y a un passage obligé pour enclencher cette dynamique des valeurs : il faut que celui qui mène ce changement exerce un leadership exemplaire dans son comportement de tous les jours. La nouvelle “démocratie volontaire” sera exemplaire ou ne sera pas.

L'atout de la bi-nationalité

La société que j'ai créée en 1988 – Corèle International - est née de l'idée d'une coopération entre la France et le Vietnam. Aujourd'hui, elle emploie 10 000 personnes – 8 000 en France, au Vietnam et au Laos (trois usines au Vietnam et une au Laos) et 2 000 indirectement chez des sous-traitants. L'équipe dirigeante, majoritairement franco-vietnamienne, est ouverte à d'autres na-

tionalités : américaine, philippine, chinoise, laotienne ...). Une partie de l'équipe de direction ainsi que son staff, soit une trentaine de personnes, est installée à Orléans. Rapporté à l'encadrement général de la société soit 1 000 personnes, l'effectif basé en France représente 3 % du total. Une proportion plus que conforme au poids de la population française dans le monde (1 %). Certes en termes d'emplois, cela peut sembler faible. Mais ces emplois sont durables, qualifiés et reposent sur un groupe puissant et rentable. C'est mon choix en tant de chef d'entreprise français, d'autant plus que notre implantation en France est indispensable dans ce secteur de la mode. Quant aux emplois d'u-

“Le fait d'être une entreprise mixte, franco-vietnamienne – est un plus par rapport à nos concurrents tous mono-nationaux”

sines et d'ateliers, il est normal qu'ils se soient créés dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est sensiblement moins cher. Dès que le coût du travail entre pour plus de 20 % du coût total d'une fabrication, l'étude de son implantation dans un pays en voie de développement s'impose généralement pour rester compétitif.

Le fait d'être une entreprise mixte, franco-vietnamienne, est un plus par rapport à nos concurrents, tous mono-nationaux. Il en résulte une combinaison positive des tempéraments nationaux. Aux Vietnamiens, le courage, la productivité, la jeunesse, bref la compétitivité; aux Français, le savoir-faire, l'expérience et la créativité.

La constitution en filière, solution d'avenir

La concurrence chinoise ne nous fait pas peur. La stratégie gagnante est celle du maillage et de la constitution de filière. Dans notre secteur où plus des deux tiers du coût sont formés par la matière première, l'association avec l'amont est impérative. Ce n'est pas de la philanthropie mais de l'échange d'intérêts bien compris. Dans cet objectif, notre entreprise travaille depuis plusieurs années avec des fournisseurs partenaires français et européens, afin de les aider à s'implanter à côté de nos sites industriels asiatiques, renforçant la compétitivité de notre filière industrielle européenne.

“Dans notre secteur, l'association avec l'amont est impérative. Ce n'est pas de la philanthropie mais de l'échange d'intérêts bien compris”

Cette claire priorité accordée aux partenaires français et européens pour bâtir cette filière exprime sans équivoque le nécessaire “patriotisme économique”. Cette stratégie ne nous empêche pas d'être pragmatique : nous facilitons, dans certains cas, des partenariats justifiés entre des fournisseurs français et chinois. En France, une telle démarche volontariste n'est pas suffisamment mobilisée. Les aides publiques au développement Nord-Sud sont ciblées directement sur des entreprises des pays en développement ou sur des grandes entreprises françaises. Pourquoi ne pas accompagner prioritairement, avec ces fonds publics, des PME françaises dans cette stratégie de globalisation et de maillage ?

Le leadership exemplaire

L'engagement, le courage, la volonté pour le progrès collectif, toutes ces valeurs, pour être crédibles et partagées, doivent être portées en premier lieu par le dirigeant. Dans l'entreprise, celui qui travaille et s'engage le plus ce n'est pas l'employé ou l'ouvrier, c'est le dirigeant ! C'est à cette aune que d'ailleurs on le reconnaît. Dans une nation, c'est la même exigence. Et s'il arrive au dirigeant de connaître des périodes de doute dans son for intérieur, alors ce dernier puise au plus profond de ses ressources pour les surmonter. L'idée d'échec ne lui est pas étrangère. Mais jamais il ne capitule, et tel l'état-major de l'armée vietnamienne lors de la bataille de Diên Biên Phu en 1954, son humilité et sa détermination le mènent à la victoire. L'équipe dirigeante doit être un exemple de volonté et de persévérance. Je dis souvent aux responsables de notre société qu'ils sont à la fois seuls et non solitaires. J'entends par là qu'ils doivent se comporter “en responsable final” pour le bien de tous. Je m'inspire ici d'un concept collectif fédérateur forgé par les Vietnamiens durant les deux guerres, française et américaine, sur le fondement duquel l'énergie et l'union collective ont été mobilisées pour la victoire, le “*Dông chi*”, litté-

“L'équipe dirigeante doit être un exemple de volonté et de persévérance”

ralement “volonté en partage”, autrement dit : “c'est par le partage que la volonté a une chance de se réaliser”. Et partager c'est d'abord respecter, se soucier de l'intérêt général plus que du sien. Le leader est un homme de contact. Il s'intéresse à chacun des membres de son équipe dont il juge le potentiel pour le valoriser. Doté d'une forte intuition des situations et des perspectives, il sait coordonner la concertation pour déterminer la trajectoire de sa collectivité. L'ambition collective ne peut se cantonner à cultiver le passé, ce doit être un effort entièrement tendu vers le futur basé sur une réflexion audacieuse et clairvoyante de ce que devra être l'avenir de l'organisation. Dans toute organisation, il est important de permettre l'échec et de donner droit à l'erreur. “*Chaque pas dans la vie doit être un but*”, certes, mais chaque but doit converger vers une direction. Le leader est en quelque sorte “l'accompagnateur” de la collectivité, son “guide”.

La méthode de la “remise à plat” permanente

Il faut imposer l'optimisme actif, l'optimisme de combat et de défi perpétuel par lequel l'homme exprime sa foi active dans le progrès collectif. L'objectif n'est pas dans le “toujours plus” mais dans le “toujours mieux”. La créativité, la réactivité et même la pro-activité sont des vertus indispensables qui se perdent et qu'il est vital de réhabiliter. Il faut agir à court et à long terme à la fois. Le progrès doit être une obsession, toujours et tout le temps. La remise à plat inclut l'émulation qui nivelle la collectivité par le haut. C'est au leader de déterminer la limite supérieure de chacun, laquelle diffère d'une personne à l'autre. L'homme d'objectifs n'est cependant pas un “extra-rigide”. C'est un pragmatique, concret et réaliste. Les normes théoriques et figées lui sont étrangères ; il procède par expéri-

CHIFFRES CLES

- **Chiffre d'affaires** : environ 100 M \$
- **Benéficé net** : environ 10 %
- **Effectif** : 8 000 directs et 2 000 indirect
- **2 Centres de management** : 2 - Orleans (30 personnes) et Hô-Chi-Minh-Ville (1000)
- **Usines** : 4 (3 au Vietnam, 1 au Laos; la 5^e au Laos en projet pour 2012)



“Dans l'entreprise, celui qui travaille et s'engage le plus ce n'est pas l'employé ou l'ouvrier, c'est le dirigeant ! C'est à cette aune que d'ailleurs on le reconnaît.”

mentations et corrections progressives. Il reconnaît à tous la possibilité de réviser leurs objectifs pour peu qu'ils aient été tentés. “*A l'impossible nul n'est tenu*”, ce pour éviter d'enrayer la mécanique. Finalement, comme pour un voyage, l'essentiel est dans la préparation et dans le trajet lui-même. Je ne crois pas, sur le nombre des

“Définir de nouveaux objectifs, c'est prendre la large, échapper aux habitudes, se remettre en cause et se débarrasser de son ego qui encombre notre quotidien”

objectifs et des plans que j'ai échafaudés dans ma vie, en avoir pas même atteint la moitié. Loin de le regretter, les chemins que j'ai empruntés pour atteindre ces buts jamais atteints ont fait l'expérience de ma vie. Définir de nouveaux objectifs, c'est prendre la large, échapper aux habitudes, se remettre en cause et se débarrasser de son ego qui encombre notre quotidien

La nécessaire affirmation des valeurs

Je ne crois pas au “travailler plus pour gagner plus”, si l'on parle d'un “plus individuellement”, d'un “consommer toujours plus” et d'une “désocialisation toujours plus”. Ce projet de vie-là ne me fait pas rêver. C'est de la réhabilitation de l'engagement collectif dont il faut s'occuper. Or aujourd'hui, la France qui représente 1 % de la population mondiale est en panne d'ambition collective. Comme un navire voguant au gré des flots et des courants, elle ne sait pas où aller,

“Le système de valeurs du groupe : participation, transparence, reconnaissance, équité, solidarité, convivialité, base morale, décloisonnement, éducation à vie”

ni même pourquoi. Or pour répondre, il faut commencer par sortir le “nez du guidon”. Ce qui est vrai pour un pays l'est aussi pour une entreprise. Dans celle que je préside, une direction stratégique du système de valeurs a été créée. Cette direction opère transversalement en coordonnant les objectifs de progrès portant sur le système de valeurs du groupe : participation, transparence, reconnaissance, équité, solidarité, convivialité, base morale, décloisonnement, éducation à vie. Mais chacun reste libre de sa conduite, de s'engager pour le progrès collectif ou pour son seul intérêt personnel. Dans notre groupe, il existe depuis plusieurs années le statut de “membre-clé” qui sert à reconnaître, à tout échelon de l'organisation, les membres qui se sont engagés pour l'intérêt collectif. Notre entreprise en compte 700, toutes nationalités confondues. La grille d'évaluation est transparente et connue de tous.

Les vertus du décloisonnement, la valeur centrale

Le décloisonnement, c'est aussi abattre les murs entre le capital et les salariés. Rendre les salariés actionnaires de l'entreprise, c'est faire de ces derniers des salariés entrepreneurs. Dans notre groupe, nous visons l'objectif que chacun des membres-clés détienne plusieurs années de son propre salaire dans les actions du groupe. Ainsi peut-on passer d'une logique de droits et de confrontation à une lo-

“En faisant progressivement de ses salariés des parties prenantes à part entière de l'entreprise, on renforce la dynamique d'engagement collectif”

gique de coopération encore plus exigeante mais imaginative. Le prochain patron de notre groupe mettra en place un large actionariat salarié avant l'entrée en Bourse de la société en 2012-2013. Pour moi, loin des dogmatismes des théories anciennes (capitalisme contre communisme), la solution d'avenir c'est la “copropriété”. En faisant progressivement de ses salariés des parties prenantes à part entière de l'entreprise, on renforce la dynamique d'engagement collectif. Et dans les périodes difficiles ou de contre-cycle, l'actionna-

riat salarié, loin de créer des déchirements, permet de mieux faire comprendre les décisions de management. Certes, chacun raisonne toujours pour son intérêt mais dans ce cas, cet intérêt se confond en partie avec celui de l'entreprise. Avec des actionnaires salariés, il est en général plus aisé de traiter préventivement les difficultés, ce qui permet d'éviter d'avoir à se retrouver “le dos au mur”. Un salarié actionnaire est nécessairement plus averti et investi dans la gestion et le sort de sa société, considérons à l'échelle d'un pays les avantages de la cogestion allemande (qui ne sont certes pas fondés sur le partage actionnarial mais sur un partage du pouvoir). Attention, toutefois, je ne plaide pas pour l'autogestion. La majorité du capital doit rester dans les mains de l'équipe dirigeante, pour garantir un cap et une direction clairs à l'entreprise.

La voie de sortie de la France et de l'Europe

Il faut, comme dans une entreprise, une volonté politique de structurer les progrès continus du système de valeurs d'un pays comme la France : il faut créer un ministère d'Etat, transversal et stratégique, dont la tâche doit être de coordonner les avancées tant dans la structuration des valeurs qui rassemblent que dans leur propre application... Nous devons attaquer les problèmes par le haut, évitant de les segmenter excessivement alors qu'ils sont interdépendants, mais procédant d'une vision globale des valeurs qui fera émerger des solutions cohérentes pour des chantiers prioritaires (éducation à vie, redéploiement des PME, endettement public, retraite). Il importe de créer chez les citoyens un électrochoc positif de confiance envers l'équipe dirigeante, une rupture dynamisante. Première mesure phare de décloisonnement : acceptons une fois pour toutes que la politique ne soit pas un métier mais une vocation. Une autre mesure emblématique serait de construire un dispositif hyper-incitatif (incitations fiscales et de charges sociales) en faveur du capitalisme social décloisonné pour booster définitivement “l'engagement collectif”, la mobilisation des équipes à l'intérieur des

“Créer un ministère d'Etat, transversal et stratégique, dont la tâche doit être de coordonner les avancées tant dans la structuration des valeurs qui rassemblent que dans leur propre application”

entreprises, et notamment des PME. Une autre mesure de décloisonnement qui pourrait être actée rapidement serait le remplacement du régime cloisonné et rigide des 35 h par un régime souple contractuel positionné dans chaque entreprise. Une dernière mesure de décloisonnement pourrait être une initiative de la France pour établir la “Maison de l'Europe”, une ambassade de l'Europe regroupant physiquement les représentations diplomatiques des Etats membres au sein des pays étrangers. Ce serait une innovation majeure pour le rayonnement et l'influence européenne, mais aussi une réduction drastique des coûts pour les Etats membres. Enfin, la morale doit être le terreau qui cimenter toute collectivité, le socle du système de valeurs par la promotion de l'intérêt général.

Bio express

L'esprit pionnier



Phu Tran Van vit ses vingt premières années dans un pays en guerre, le Vietnam, qu'il quitte en avril 1975 “sans un sou”. Après un transit sur les bases américaines, il choisit pour destination la France. Débarqué à Paris, il mène de front études et emploi. Après avoir acquis la nationalité française, en 1988, il concrétise son projet de créer une entreprise “mettant en relation la France et le Vietnam” : la première unité implantée à Hô-Chi-Minh-Ville est la première entreprise à capitaux étrangers constituée au Vietnam. Depuis, il ne cesse de développer son groupe Scavi en déclinant les maîtres-mots de son credo : décloisonnement, partenariat.