

LA RÉVOLUTION DU MANAGEMENT

Des entreprises ont aboli le modèle d'organisation pyramidale afin de donner davantage d'autonomie à leurs salariés. Le meilleur moyen selon elles de rester compétitives.



ALEXANDRE GÉRARD
(2^e en partant de la droite)
patron de **CHRONO Flex**,
a instauré un mode de
fonctionnement moins hiérarchisé
dans sa société de dépannage
d'engins de chantier basée
à Saint-Herblain
(Loire-Atlantique).

LP/EVRARD JEAN-SEBASTIEN

Une autre organisation du travail est possible

Dépassé, le modèle hiérarchique traditionnel ? Des entreprises ont choisi de s'organiser en réseau constitué de petites équipes autonomes où l'initiative des salariés est encouragée et le pouvoir de décision partagé. Avec de bons résultats en termes de compétitivité.



Chez Favi, fabricant de pièces automobiles à Hallencourt (Somme), l'atelier est divisé en douze « mini-usines », chacune dédiée à un client spécifique, qui prend en charge de A à Z chaque commande, ainsi que le développement des nouveaux produits. (LR/PHILIPPE LAVIEILLE)

DOSSIER RÉALISÉ PAR BÉNÉDICTE ALANOU

Des usines sans pointeuses, des PME où le chef renonce au plus grand bureau, des salariés qui désignent eux-mêmes leur chef... De la science-fiction ? Non, toutes ces initiatives existent. Un peu partout, des patrons cherchent à sortir du modèle de l'entreprise traditionnelle. « La grosse structure très hiérarchisée, née de l'incorporation de nombreux officiers américains à la fin de la Seconde Guerre mondiale, ne fonctionne plus, estime Benoît Arnaud, directeur de l'Edhec Management Institute. On se rend compte que la multiplication des procédures et des contrôles déresponsabilise et tue l'innovation. »

« La crise oblige à des remises en cause »

Pour améliorer la compétitivité de leur entreprise, des PDG sont donc prêts à donner une marge d'autonomie plus importante à leurs salariés. Aux Etats-Unis, au Brésil, en Finlande, en France aussi, certains dirigeants cherchent des solutions novatrices. Seuls, à l'image de Jean-François Zobrist qui a révolutionné le fonctionnement d'une usine en Picardie dès la fin des années 1980 (lire ci-contre). Ou avec l'aide de consultants qui commencent à se spé-

cialiser sur ces questions. « Depuis cinq ou six ans, mes interventions se multiplient, confirme Laurent Marbacher, conseil en organisation. Dans le sud de la France, les 350 salariés de la biscuiterie Poulton ont mis sur pied un nouveau mode de fonctionnement, entièrement élaboré à partir des idées formulées par la base. » Le résultat ?

Un bénéfice en hausse de deux millions d'euros.

Les experts interrogés sont unanimes : brider l'initiative des salariés est contreproductif. « La défaillance du management est l'une des causes de nos mauvaises performances économiques », confirme Jean-Pierre Percy, qui vient de publier « Au secours nos

managers sont mauvais ! » (Ed. de l'Alambic). « Il y a un vrai problème de définition car lorsqu'on parle de management, on croit parler des hommes alors qu'en fait il n'est question que de gestion et d'organisation. » Le modèle pyramidal où les ordres partent d'en haut et sont répercutés de directeurs à chefs d'unité pour finir sur le bureau du salarié de base qui n'en perçoit pas toujours le sens, cède la place à un réseau de petites équipes plus mobiles qui prennent leurs propres décisions. « Les coûts des contrôles ont toujours été largement supérieurs à leurs avantages », martèle Jean-François Zobrist, devenu conférencier pour transmettre son expérience.

Alors une révolution est-elle en marche ? « Oui, c'est inévitable, mais on ne sait pas encore combien de temps cela va prendre », précise Laurent Marbacher. Les petites entreprises, plus mobiles, ont plus de chances de s'adapter vite. Pour les multinationales qui se sont structurées grâce au système hiérarchique, laisser leurs salariés s'affranchir risque d'être plus difficile. « La crise accélère aussi le changement en obligeant à des remises en cause très fortes », veut croire Benoît Arnaud. A l'entendre, les salariés libérés d'une hiérarchie tatillonne et d'objectifs irréalistes seront peut-être bientôt une majorité.

Les quatre piliers de la « libération » des salariés

Voici les quatre mots d'ordre que doit suivre tout chef d'entreprise désireux de « libérer » ses salariés, selon le professeur de management Isaac Getz :

- 1 Ecoutez vos collaborateurs**
Un précepte très difficile à mettre en œuvre quand on a vécu toute sa vie professionnelle sous le principe du Command and control (en français Commandez et contrôlez). Le boss doit quitter sa posture directive et devenir un accompagnateur. Libérer l'initiative des salariés, c'est avant tout libérer l'entreprise de son patron !
- 2 Partagez votre vision avec vos salariés**
Le patron a une responsabilité, garantir l'avenir de son entreprise. Pour cela, il doit avoir une vision claire, à laquelle toute son équipe adhère. Et cette vision doit être porteuse d'une part de rêve.
- 3 Arrêtez d'essayer de les motiver**
Agiter sans cesse une carotte sous le nez de ses employés ne sert à rien. Ce qu'il leur faut, c'est un environnement favorable et c'est au patron de le créer. Ce terreau va ensuite nourrir l'automotivation.
- 4 Préservez la liberté, elle est fragile**
Il ne suffit pas de s'affranchir du carcan de la hiérarchie. Une fois le nouveau mode de fonctionnement mis en place, il faut lutter pour le faire durer et éviter que les anciens réflexes ne reprennent le dessus.

► **Isaac GETZ**, professeur de management à l'ESCP Europe Paris et coauteur de « Liberté & Cie »*

« C'est une question de survie économique »

Professeur de management à l'ESCP Europe Paris, l'une des plus grandes écoles de commerce françaises, Isaac Getz a choisi de s'intéresser aux entreprises « libérées », où les salariés bénéficient d'une marge de manœuvre sans commune mesure avec ce qui existe dans les structures classiques. Pour son livre, il s'est rendu dans trente sociétés situées aux Etats-Unis, en Finlande, mais aussi en France.

Une entreprise qui fait le bonheur de ses salariés, n'est-ce pas utopique ?

Ce n'est pas ce qui motive les chefs d'entreprise au départ. La première question, c'est : « comment puis-je rendre mon entreprise plus performante ? » Les sondages Gallup menés depuis quinze ans aux Etats-Unis montrent que la proportion de salariés réellement impliqués oscille entre 25 % et 30 %, les désimpliqués sont 55 % à 60 % et les activement désimpliqués, qui sabotent le travail des autres, sont entre 15 % et 20 %. Donc sur 8 rameurs, il y en a 5 qui font des splash et 1 qui rame en sens contraire. Beaucoup de patrons pensent que c'est une fatalité. Mais pas tous.

Ces chefs d'entreprise qui font bouger les lignes ont-ils des points communs ?

Oui. En premier lieu, ce sont des gens qui ont des

valeurs égalitaires très ancrées. Ils ne se considèrent pas comme supérieurs aux autres, et ne croient pas au « top-down », les ordres venus d'en haut. Pour eux, la bureaucratie déresponsabilise les gens. D'autre part, ce n'est pas leur intelligence qui les distingue mais une forme de sagesse, fondée sur le bon sens et beaucoup de patience. Ils ne cherchent pas à imposer leur vision, ni à passer en force. Ce qui leur importe, c'est de convaincre. Enfin, ils partagent une grande créativité, qui leur permet de reformuler les problèmes de façon positive.

Qu'est-ce qui est au cœur de leur mode de fonctionnement ?

Tout simplement une prise en compte des besoins psychologiques profonds de l'être humain qui sont d'être traité comme les autres, d'être en mesure de développer son potentiel grâce à l'environnement dans lequel il évolue et enfin de s'autodiriger, sans qu'on lui dise sans cesse ce qu'il doit faire. Or dans l'entreprise classique, ces trois



(DR.)

besoins sont brimés voire ignorés, ce qui constitue une source croissante de stress et même de dépression.

Selon vous, l'entreprise classique a atteint ses limites ?

Oui, le modèle de la bureaucratie hiérarchique né de la révolution industrielle arrive à son terme. Il ne faut pas oublier qu'il a permis des gains de productivité faramineux. Notre niveau de vie actuel découle de ce modèle.

Mais pour sortir leur épingle du jeu face à la concurrence mondiale, les entreprises doivent proposer des produits et des services avec une forte valeur ajoutée. Or le moteur de l'innovation, ce sont les hommes. Leur donner plus d'autonomie et de responsabilités, en clair plus de liberté, devient une question de survie économique.

* « Liberté & Cie », d'Isaac Getz et Brian M. Carney, éd. Fayard, traduit de l'anglais par Odile Demange, 386 pages, 22,50 €.

Les ouvriers de Favi désignent leurs « leaders »



Les employés de Favi ont un 13^e mois et touchent une participation aux bénéfices qui peut atteindre trois mois de salaire. (LP/PHILIPPE LAVIEILLE)

HALLENCOURT (SOMME)

En arrivant chez Favi à Hallencourt (Somme), le visiteur se demande à quoi s'attendre. Comment sont les locaux d'une « entreprise libérée » ? Dès l'accueil, les fauteuils en skaï, les plantes vertes et la machine à café fournissent un début de réponse : ici, la révolution ne se niche pas dans le décor. Dominique Verlan, le directeur, la résume d'une phrase qu'on pourrait croire sortie tout droit des Evangiles : « L'entreprise classique part du postulat que l'homme est mauvais. Chez Favi, on considère que l'homme est bon. »

Première initiative : supprimer la pointeuse

A 49 ans, ce cadre entré chez ce fa-

bricant de pièces automobiles comme dessinateur en 1984, n'a pas connu d'autre modèle. A l'époque, le propriétaire de l'entreprise avait bombardé un drôle d'olibrius à la tête de cette PME de 140 personnes. Jean-François Zobrist, qui est encore au conseil d'administration, a toujours fui les règlements tatillons. Sa première initiative fut de supprimer la pointeuse. Près de trente ans plus tard, le petit îlot de liberté managériale qu'il a créé est toujours là. « La seule question importante, c'est *Pour qui est-ce qu'on travaille ?* Et la réponse est très simple : tout ce qu'on fait, c'est pour nos clients. Tout découle de là », explique posément Dominique Verlan.

Chez ce sous-traitant de l'industrie automobile qui fabrique chaque année quinze millions de four-

chettes de boîtes de vitesse, il n'y a ni direction en charge de la qualité, ni service achat centralisé. L'atelier est divisé en douze « mini-usines », chacune dédiée à un client spécifique, qui prend en charge de A à Z chaque commande, ainsi que le développement des nouveaux produits. 15 000 pièces à livrer chez Renault la semaine prochaine ? L'équipe — une trentaine de personnes en moyenne — s'organise et cale les heures supplémentaires sans en référer à quiconque. « L'autre jour, une mini-usine a travaillé un week-end entier et je l'ai appris en arrivant le lundi matin », confirme Dominique Verlan. Chaque équipe dispose d'un « parrain » qualité et d'un « parrain » maintenance et définit ses besoins de matières premières en fonction des commandes.

Ce sont les ouvriers qui désignent leur chef, un « leader » dans le vocabulaire Favi. C'est le cas de Régis, qui dirige l'une des quatre mini-usines PSA, le plus gros client du site. « Avec mon CAP de mécani-

« Nous n'avons jamais été déficitaires, même en 2009 en pleine crise »

cien, je n'aurais jamais pu prétendre à un tel poste ailleurs. » Comme pour beaucoup de ses collègues, il n'a connu que Favi. Au fil des années, ce quadragénaire au physique de rugbyman a pris conscience de travailler « dans un environnement atypique ». « Tout le monde a le droit de dire ce qu'il pense. Et puis, chaque semaine on a les chiffres de toutes les équipes. Rien n'est caché. »

Michaël, leader de la fonderie, a lui travaillé un temps chez Valeo. « Ici, c'est beaucoup plus réactif. Quand je pose une question, j'ai la réponse dans la journée. »

Les chefs délèguent. « Nous allons les voir en cas de problème, sinon ils nous font confiance, explique Romuald, opérateur. On peut prendre des initiatives pour améliorer notre poste de travail. »

Dans cet univers idyllique, on cherche la faille. Quid des paresseux et des retardataires ? « Ça se règle dans l'équipe », répond sobrement Dominique Verlan.

Le cocktail Favi est efficace puisque le groupe, qui compte aujourd'hui 450 salariés, réussit chaque année un gain de 3 % de productivité. « Les prix sont fixés par le commercial de chaque mini-usine, on ne lui impose pas de marge minimum », détaille Dominique Verlan. « Nous n'avons jamais été déficitaires, même en 2009 en pleine crise. »

Les salariés de Favi ont un 13^e mois et touchent une participation aux bénéfices qui peut atteindre trois mois de salaire. Bien entendu, du directeur à la secrétaire, tout le monde perçoit une somme égale. Quant aux augmentations de salaire, elles sont discutées au sein du comité d'entreprise, avec les représentants du personnel, dont aucun n'est syndiqué. Car personne n'a jamais monté de section syndicale...

Aujourd'hui, Favi réfléchit à de nouveaux marchés grâce à un alliage antibactérien mis au point par son bureau d'études. Car, comme le résume Régis avec son bon sens picard, « on a beau être atypique, si on n'a plus de clients, on est morts ».

CHRONO Flex a aboli les symboles de pouvoir



Selon Alexandre Gérard, patron de **CHRONO Flex**, société de dépannage d'engins de chantier basée à Saint-Herblain (Loire-Atlantique), il est difficile pour un PDG d'accepter de ne plus être le centre du monde.

C'est le 7 janvier dernier qu'Alexandre Gérard a fait basculer sa PME basée à Saint-Herblain (Loire-Atlantique) dans un nouveau modèle. Ce jour-là, les 180 salariés de la société CHRONO Flex, spécialisée dans le dépannage des engins de chantier, ont procédé à un nouveau découpage de leurs zones d'intervention. « On est passé d'un fonctionnement de porte-avions avec directeur général, patron de réseau et responsables de régions, à 13 entités autonomes », explique Alexandre Gérard, 45 ans, aux

manettes de son entreprise depuis quinze ans. Chaque équipe a désigné elle-même son « capitaine » et décide de ses objectifs.

C'est à l'occasion d'une conférence donnée début 2010 par Jean-François Zobrist, l'emblématique directeur général de Favi (*lire ci-contre*), que ce patron a découvert une autre façon de diriger des salariés. « En 2009, on a pris la crise de plein fouet après des années de croissance à deux chiffres, et j'ai commencé à réfléchir à la façon de faire grandir mon entreprise. »

Un partage égalitaire des bénéfices

Outre CHRONO Flex, il a créé deux autres entités, dédiées aux achats et à la communication. « J'ai très vite compris qu'il fallait se débarrasser des symboles de pouvoir pour que tous les salariés se sentent bien. » Exemple, l'accès à Internet était libre pour les cadres et filtré pour les employés : il est désormais

ouvert à tous. Et Alexandre Gérard a renoncé à son bureau directorial.

« C'est loin d'être anecdotique, se défend le dirigeant. Ces signes sont comme des petits cailloux qui gênent la marche de l'entreprise. »

Parallèlement à la remise à plat de CHRONO Flex, vingt groupes de travail se sont formés pour mettre en forme les idées, ou projets, remontés du terrain. Chacun s'inscrit

« Les cadres doivent basculer sur une posture de coach et oublier leurs vieux réflexes »

dans le groupe qui l'intéresse. Une équipe s'est attelée au logiciel utilisé pour les inventaires et a divisé le temps de saisie par deux. Une autre travaille sur le budget consacré aux tenues des techniciens. « A coût constant, ce sont les salariés qui choisissent. S'il est supérieur, on en parle. L'idée de base, c'est de laisser les gens décider. » Un bouleversement qui n'épargne pas les cadres. « Ils doivent basculer sur une posture de coach et oublier leurs vieux réflexes. » Côté rémunérations, Alexandre Gérard veut mettre sur pied d'ici la fin de l'année un partage égalitaire des bénéfices.

Deux ans après avoir commencé à cogiter sur sa révolution interne, le PDG ne le cache pas : « Accepter de ne plus être le centre du monde est difficile. » En parallèle, il reconnaît « être surpris en permanence par la créativité » de ses salariés. « J'ai ouvert une porte sur un univers que je ne soupçonnais pas », résume-t-il joliment.