



Ces patrons qui osent « libérer » leurs salariés



Repères

UNE DÉMARCHÉ PAS SI NOUVELLE

1957 Mac Gregor défendait avec sa théorie « Y », l'autoréalisation et l'autodirection en tant que besoins fondamentaux.

ANNÉES 1970 En France, Jean-Christian Fauvet, le patron de Bossard Consultant, expliquait déjà comment les bureaucraties hiérarchiques conduisaient inévitablement à des conflits et à la sous-performance. Et R. Townsend publiait aux États-Unis en 1970 (et en France en 1991) *Au-delà du management : comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et de bloquer les profits* (éd. Arthaud).

2003 L'ouvrage de Shiba, Graham et Walden, *TQM : les quatre révolutions du management* (éd. Dunod), poursuivait le même chemin.

2012 Publication de l'ouvrage d'Isaac Getz, *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (Fayard). Avec la crise, l'intérêt porté à cette approche qui conjugue performance de l'entreprise et bien-être des salariés prend de la vigueur.

ANTI-MANAGEMENT Persuadés que le meilleur moyen pour rester compétitifs est de responsabiliser leurs troupes, certains chefs d'entreprise ont fait le pari de lâcher la bride à leur personnel. Visite guidée dans ces laboratoires de ressources humaines qui affichent des performances très convaincantes.

SOPHIE PÉTERS

Vu de loin, de très loin, on pourrait croire au monde des « bisounours ». Ou à une énième élucubration managériale dont les consultants auraient le secret. Mais de management, point. Il est justement question de s'en libérer. Qu'elles s'appellent Chronoflex à Nantes, Flavi à Hallencourt en Picardie, Poult à Montauban, ou encore Lippi à Mouthiers-sur-Boëme en Poitou-Charentes ou Usocom à Haguenau, ces entreprises tendent à considérer leurs salariés comme des adultes responsables et non comme de bons petits soldats... Elles suivent en cela leurs modèles, des géants mondiaux parfois, qui ont pour nom Harley-Davidson, Sun Hydraulics, ou encore W.L.Gore et Southwest Airlines.

DES LEADERS CHOISIS PAR LES SALARIÉS EUX-MÊMES

La plupart de ces entreprises n'ont pas de parking réservé à la direction, ni de bureaux plus spacieux pour les cadres. Certaines ne regroupent pas leurs collaborateurs par service... mais par client. Beaucoup ne disposent plus, depuis longtemps, d'une pointeuse. La plupart autorisent les salariés à fixer leurs propres emplois du temps et certaines n'ont plus aucun manager, ni titres, ni grades. Les salariés choisissent leurs leaders, définissent eux-mêmes la description de leurs postes. Ces entreprises ont plusieurs points communs : des retours sur investissement élevés, un taux de rotation de leurs salariés extrêmement bas et surtout, surtout, la considération et le respect qu'elles donnent à leurs salariés.

« Ici, on les écoute au lieu de leur dire quoi faire. On leur transmet toutes les informations sur la marche de l'entreprise leur permettant de prendre collectivement les meilleures décisions. On encourage la prise de risque sans avoir recours aux carottes et aux bâtons », résume Jean-François Zobrist, l'ancien patron de Favi, devenu leader mondial en fonderie sous-pression d'alliages cuivreux. Entré chez Favi en 1971, Jean-François Zobrist constate qu'il n'y a « pas de performance sans bonheur », et

« Il n'y a pas de performance sans bonheur, et il n'y a pas de bonheur sans responsabilité. »

JEAN-FRANÇOIS ZOBRIST,
ANCIEN PATRON DE FAVI,
LEADER MONDIAL EN FONDERIE
D'ALLIAGES CUIVREUX

« pas de bonheur sans responsabilité ». Il décide de lâcher la bride à ses ouvriers en supprimant les échelons hiérarchiques.

Ces derniers s'organisent en « mini-usines » dédiées à chaque client. Le « leader » de chaque mini-usine, ancien ouvrier expérimenté, n'impose aucune directive à son équipe sans en expliquer l'origine, le « pourquoi ». Il les laisse en revanche libres du « comment », chacun trouvant alors des améliorations. Libres aussi des cadences, qui, du coup, s'envolent du fait de leurs nouvelles responsabilités. Tous ceux qui rencontrent un problème et trouvent une solution l'appliquent. Pas

besoin d'en parler avant pour demander l'autorisation, ni après pour obtenir des remerciements.

Le leader n'a, dans cette organisation, que des fonctions d'assistance. Et ça marche comme ça depuis déjà plus de dix ans, Favi ayant évité la crise des équipementiers automobiles avec un cash flow positif à deux chiffres et des parts de marché en Europe, passées de 50 à 70 % en 2009.

Quant à Jean-François Zobrist, il est devenu une « figure » et raconte sa démarche au sein des réseaux APM et Germe, sortes de pépinières des patrons libérateurs, avec des formules à la Audiard : « Ilya le même taux d'imbéciles chez les ouvriers que chez les ingénieurs, mais les seconds coûtent plus cher » ; et aussi : « Les chefs de service s'ennuient, alors ils passent leur temps à emm... les ouvriers » ; ou encore : « RH pour moi, c'est rendre heureux et pour ça, pas besoin d'un DRH. »

Aujourd'hui, son expérience est largement relayée par un autre « évangéliste », Isaac Getz, professeur à ESCP Europe et auteur de *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, (éd. Fayard, 2012, 22 euros) avec le journaliste du *Wall Street Journal*, Brian M. Carney.

« LES RH NE S'OCCUPENT QUE DE LA SURFACE DES CHOSES »

Pendant quatre ans, Isaac Getz se passionne pour ces entreprises qui ne connaissent pas la crise et où les salariés coulent une vie professionnelle épanouie. Au terme de son enquête, il cherche à démontrer que la liberté donne de meilleurs résultats que le caporalisme : « L'exercice d'un contrôle autoritaire s'accompagne d'une multitude de coûts cachés qui ne pèsent pas seulement sur les bénéficiaires, mais

Le principe de Kawakita, une référence

« Si tu veux faire traverser une rivière aux gens, d'abord fais-les rêver sur la beauté de l'autre rive, puis veille à ce que personne n'ait peur de l'eau, et seulement quand plus personne n'a peur, apprends-leur à nager et alors ils traverseront tout seuls. »

Une manière poétique de dire que les salariés ne s'opposent pas forcément au changement, mais à ce qu'on les change.

sur la santé des employés [...] La grave erreur des bureaucrates est de s'imaginer que, parce qu'une chose s'appelle règle, elle est préférable à un arrangement moins formel. D'autant que la plupart de ces règles ne se bornent pas à saper le moral des salariés : elles empêchent la grande majorité d'entre eux de faire ce qui conviendrait. »

Carlos Verkaeren, PDG depuis dix ans des biscuiteries Poul (230 millions de CA, 1700 personnes dont 800 en France), en est persuadé : *« Les RH ne s'occupent que de la surface des choses. En enquêtant auprès des multinationales plus résilientes que les autres, je suis arrivé à la conclusion que le seul avantage concurrentiel, c'est la façon d'organiser le management. »* En 2006, il arrête pendant

deux jours l'usine de Montauban et réunit les 800 salariés pour travailler sur leur vision de l'entreprise. Ils déterminent alors eux-mêmes leur organisation (planning, ligne de production, congés, etc.) et suppriment deux échelons hiérarchiques. *« Depuis, l'usine fonctionne avec une productivité accrue et le résultat opérationnel a doublé en deux ans »,* constate Carlos Verkaeren. Pour lui, le secret d'une bonne organisation consiste à faire coïncider l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise. Chez Poul, ni titres, ni organigramme mais juste des communautés d'expertise et un comité de pilotage pour étudier les rémunérations et les recrutements. Au final, un management à la scandinave, où l'on privilégie les moyens sur les objectifs, et où la liberté se paye par



LES QUATRE ÉTAPES POUR LIBÉRER SON ENTREPRISE, SELON ISAAC GETZ, PROFESSEUR À ESCP EUROPE :

- 1 Arrêtez de parler, commencez par écouter et mettez-vous au même niveau que vos employés.**
- 2 Partagez votre vision de l'entreprise ouvertement afin que tous les employés aient**

la capacité de se l'approprier.

- 3 Arrêtez d'essayer de motiver les gens, mais construisez un environnement qui leur permette d'évoluer et de s'autodiriger.**
- 4 Pour maintenir la liberté de votre entreprise, soyez-en le garant par une vigilance de tous les instants.**

la responsabilité et un engagement collectif. « *L'entreprise n'est pas rose tous les jours, mais les salariés sont plus heureux car ils sont très investis* », convient le président qui avoue avoir lui-même dû « lâcher prise » non sans difficulté et laisser les salariés décider.

L'ABANDON DES SYMBOLES STATUTAIRES DU POUVOIR

« Lâcher prise » ? C'est la clé de ces transformations menées par ces patrons. En supprimant toute surveillance au profit de l'auto-organisation du personnel, ils ont décuplé la motivation au prix d'un intense effort sur leur rapport au pouvoir. À l'instar d'Alexandre Gérard, le fondateur de Chronoflex. En 2009, très inquiet de la baisse d'un tiers de l'activité, il

croise le chemin de Jean-François Zobrist et Isaac Getz. Il en ressort convaincu que le salut de son entreprise passe par son changement... à lui ! En quelques mois, il « nettoie » tous les signes de pouvoir (plus de parking, ni de grand bureau, ni de titre ronflant), histoire de commencer par créer un langage commun. Puis, il réunit le personnel et laisse émerger les solutions. Des sortes d'universités permanentes se mettent en place, chacun formant son voisin sur ce qu'il sait faire, afin de monter en compétences tous les collaborateurs. Les primes sont décidées collectivement et partagées par le groupe. Le management intermédiaire n'existe plus. Il sert de « ressource » à la façon des porteurs d'eau. « *Il n'est pas question de dire*

“faites ce que vous voulez”, ni même “faites ce qui vous paraît le mieux”, car sans orientation tout le monde se mettra à faire ce qu'il estime le plus utile pour l'entreprise, quitte à être en contradiction avec la vision globale. Pire encore, les gens risquent de se mettre à agir dans leur propre intérêt et non dans celui de la société. La liberté au travail, ce n'est ni la hiérarchie ni l'anarchie. Juste un environnement au sein duquel les salariés se motivent tout seuls », explique Alexandre Gérard.

Aux « managers » de comprendre ce qui entrave le fonctionnement et d'y remédier pour que les salariés puissent s'autodiriger. Pousant la logique de libération de son entreprise à l'extrême, il vient de partir pendant un an faire le tour du monde en famille. Et s'est pré-



Entre deux prises de tête bien techno, le bon vieux baby-foot de IMA Technologies remporte un succès incontesté. [DR]

FOCUS

Donner de l'autonomie ? Un vrai acte d'autorité !

Pour qui veut s'atteler à cette nouvelle forme d'organisation du travail, il ne s'agit pas de supprimer des échelons hiérarchiques et de troquer un 4x4 contre une 2 CV, ni de lâcher la bride et de dire en substance aux équipes « débrouillez-vous ».

Le chemin est long, exigeant et semé de chausse-trappes. À commencer par la résistance et la méfiance de salariés habitués à « obéir » et à appliquer des procédures. Quand ce n'est pas le patron qui se voit soupçonné de délit de démagogie. « Il est très délicat de s'interdire de décider quand tout le personnel estime que l'on détient la solution. Et dès que le patron relâche l'emprise d'autres tentent de s'en emparer. Le plus difficile c'est la phase de transition. Tout le monde continue à venir voir le patron. Mon premier problème, c'est la tentation de résoudre », admet Frédéric Lippi.

Fabricant de grillages et de clôtures, la PME familiale (260 personnes, 40 millions d'euros de CA) qu'il reprend peu à peu avec son frère Julien est engagée dans la démarche. « Nous créons les conditions pour que les choses se fassent. En période de crise, l'auto-organisation coûte moins cher et rapporte plus à tous points de vue », estime Frédéric Lippi. « Ceux qui n'aiment pas manager pensent que l'autonomie c'est plus facile. C'est l'inverse, renchérit Michel Long, dirigeant de Mecabor. N'importe qui peut faire appliquer des ordres. Mais faire preuve de clairvoyance, d'attention de chaque instant et de souplesse n'est pas donné à tout le monde. C'est un nouvel apprentissage quotidien. » ▼ S. P.

paré avec son coach en revisitant ses croyances. À commencer par celle qui voudrait « qu'il se saigne au boulot pour que tout marche bien ». « Le premier frein, c'est moi, reconnaît Alexandre Gérard. J'ai compris la différence entre "avoir le pouvoir de faire les choses" et le "pouvoir sur" les gens. »

L'ÉTONNANTE MODERNITÉ DES FABLES DE LA FONTAINE

La nuance est bien là. Pour Isaac Getz, « tant que le siège de la décision est occupé, les managers obéissent sans trop réfléchir. Quand il est vide, le terrain le remplit. Si on laisse aux salariés le pouvoir de résoudre un problème, ils trouvent la solution eux-mêmes. Sinon ils appliquent... mais sans conviction ». Ce chantre de la libération compare

les entreprises au chêne et au roseau de La Fontaine : les chênes, adeptes du commandement et du contrôle, souffrent aujourd'hui du vent de la crise quand les roseaux, acquis à l'initiative individuelle, s'adaptent.

Au final, l'agilité d'une entreprise est déterminée par son leadership : « Pour atteindre la performance forte et durable qu'ils visaient, ces patrons ont renoncé à agir sur l'homme (à le contrôler, le motiver, le manager) et préféré agir sur son environnement pour que ce dernier le nourrisse », résume Isaac Getz. Mais avec deux cartes maîtresses, la transparence et la confiance, dans un jeu qui implique les salariés. Cela leur inspire une automotivation qu'aucun chèque ne produira jamais. ▼