

REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR DE L'ENTREPRISE



PEUR DE MAL FAIRE...

# Faut-il libérer les salariés !

Les entreprises - et le Code du travail - laissent-ils assez de liberté à leurs salariés ? Une véritable recette magique.

au chiffre d'affaires de 36 millions d'euros. «Si on reproche souvent aux dirigeants leur difficulté à déléguer et à s'entourer, ce n'est pas volontaire de leur part. La plupart ont été confrontés à des échecs et sont malheureusement plus méfiants», explique Jean-Christophe Le Feuvre, trente-neuf ans, multientrepreneur,

président de Piana HR Group, leader français du recrutement et de gestion de carrière. Sont-ce là les seuls obstacles à la libération des salariés ?

**P**our une PME, miser sur ses salariés est question évidente ! L'intelligence collective, qui s'appuie sur la capacité d'expression et d'innovation de chaque personne, constitue une force incroyable. Et pourtant, les caractéristiques culturelles françaises ne valorisent ni l'entreprise ni les entrepreneurs quand le système éducatif ne prépare guère les futurs salariés à l'autonomie ou à l'esprit d'équipe et d'initiative. «Pour beaucoup d'entrepreneurs, l'humain est un risque

avant d'être source de richesse. Et plus l'entreprise grandit, plus elle se structure, plus cela se traduit par une forme de bâillonnement des salariés, à qui on demande d'abord de respecter des procédures», souligne Éric Delannoy, quarante-sept ans, vice-président de Weave, cabinet de conseil en stratégie opérationnelle

«Dans les PME, les salariés ont une prise immédiate sur la réalité. Leur action prend un sens concret».

Éric Delannoy - Weave

C'est mieux en PME ?

Donner libre expression à ses salariés... dans la réalité, la taille et

## La bonne volonté n'évite pas les blocages



Latifa Gahbiche, directrice des opérations chez CHEP

«De manière générale, les salariés aspirent à la réussite de leur entreprise. Il faut juste être à leur écoute et sincèrement intéressé par leur essor».



Éric Delannoy, coauteur du livre «Plaidoyer pour une autre entreprise»

«Pour beaucoup d'entrepreneurs, l'humain est un risque avant d'être source de richesse. Cela se traduit par le bâillonnement des salariés».



«Le Code du travail crée des conflits, c'est certain. On y parle beaucoup de droits mais on oublie les devoirs !»

Jean-Christophe Le Feuvre, auteur du livre «Faut-il jeter le Code du travail aux orties ?»





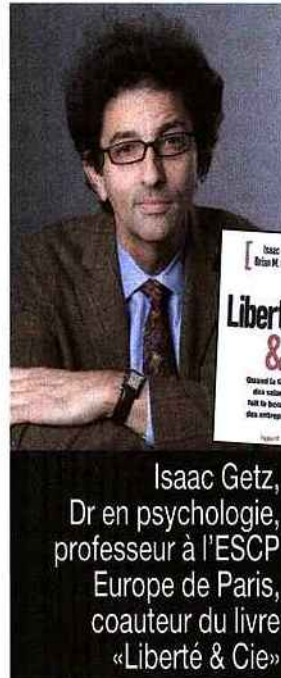
la proximité managériale constituent deux caractéristiques qui limitent ou, au contraire, facilitent cette libération. «Dans les PME, les salariés ont une prise plus immédiate sur la réalité. Leur action prend un sens plus concret. De ce fait, la volonté ou la capacité à faire bouger les choses étant mieux perçue et partagée, l'expression et la proactivité se libèrent. La proximité du leader incarnant le projet permet également de motiver le salarié à partager le projet. Cette motivation est la source de l'expression des idées», explique Éric Delannoy. Car pour croître sur son secteur, développer d'autres marchés... cela nécessite la capacité à s'appuyer sur toutes les forces vives de l'entreprise, en valorisant l'intelligence collective. Cela commence par la mise en place d'un mode de management de proximité, dans lequel on porte résolument la même attention à ses salariés qu'à ses clients. Pourtant, notamment dans les PME, ce système connaît ses limites. «Les personnes en recherche d'emploi pensent que les PME permettent une proximité avec les dirigeants. C'est vrai mais l'effet pervers existe : il y a moins de perspectives d'évolution. Résultat : les PME attirent en général une typologie de profils particuliers, première expérience, jeunes diplômés... et, lorsqu'ils ont une idée ou un projet, au lieu de s'associer, ils créent une entreprise concurrente», constate amèrement Jean-Christophe Le Feuvre.

### Les limites du modèle français

L'entrepreneuriat suppose la capacité à prendre des risques, à accepter l'échec, à transformer une vision en action. Autant de caractéristiques très ancrées dans le modèle anglo-saxon et trop peu présentes dans notre modèle français. «Contrairement aux Anglo-Saxons, une erreur est perçue et sanctionnée comme un échec et l'échec est rédhibitoire ! Nous devrions valoriser davantage les qualités personnelles alors que nous survalorisons les

## Entreprises libérées = salariés heureux !

**S**i certaines entreprises ont libéré leurs salariés, Isaac Getz, Dr en psychologie, professeur à l'ESCP Europe de Paris, coauteur du livre «Liberté & Cie», déplore qu'elles ne soient pas nombreuses. «La majorité adopte, par défaut, le mode traditionnel d'organisation de la bureaucratie hiérarchique. Elles ne connaissent aucune alternative depuis la Révolution industrielle qui a organisé le travail à l'aide de pointeuses, de règles et de procédures». Hiérarchie et bureaucratie, apanages de l'ancien temps et des entreprises de plus de 200 salariés, doivent donc, selon Isaac Getz, être boutées hors des entreprises dès les premiers symptômes. Et pour cause : «Dans les bureaucraties hiérarchiques, 50% de l'énergie des gens est dépensée soit pour contrôler, soit contourner les contrôles. Est-ce comme cela que l'on compte réindustrialiser la France, regagner le AAA et retrouver de la croissance ? Dirigeantes et dirigeants, managers, faites votre



Isaac Getz, Dr en psychologie, professeur à l'ESCP Europe de Paris, coauteur du livre «Liberté & Cie»

29% des salariés sont impliqués, 52% ne le sont pas, tandis que 19% sont activement désimpliqués et viennent dans l'entreprise pour saboter le travail de salariés impliqués», explique Isaac Getz. Selon ses chiffres, dans les entreprises libérées, le pourcentage de salariés impliqués, ceux qui font sa réussite et sa croissance, est de près de 80%. «J'ai vu des dizaines d'entreprises dans lesquelles les salariés étaient démotivés, déprimés, hostiles. Puis, un nouveau patron est arrivé et a transformé radicalement l'environnement de l'entreprise, passant d'un environnement fondé sur le contrôle et la complaisance à un environnement fondé sur la liberté et la responsabilité. Soudain, ces mêmes salariés sont devenus enthousiastes, pleins d'initiatives et heureux». Ce psychologue est d'ailleurs convaincu que les personnes impliquées restent dans une entreprise parce qu'elles y contribuent, les non-impliquées parce qu'elles en retirent...

auto-bilan. Il se peut que vous soyez le frein, le grain de sable qui enrayer la machine», conseille-t-il. Heureusement, les PME de moins de 200 personnes, ou les ETI divisées en unités autonomes, n'ont pas une bureaucratie hiérarchique énorme à démanteler. «Du coup, elles peuvent passer plus vite à la construction de l'environnement fondé sur la liberté et la responsabilité. Car leur performance dépend de manière cruciale de l'implication de leurs salariés. Or, en moyenne,

diplômes. Comme les Anglo-Saxons, nous devons remettre à l'honneur le droit à l'erreur, consubstantiel à la prise d'initiative et à la liberté d'expression. L'importance et le rôle des élites en France sont caricaturaux et créent des phénomènes de castes

laissant peu de possibilités à ceux qui n'en font pas partie d'accéder à des postes à forte responsabilité. L'entrepreneuriat est probablement la seule manière de se construire une place au soleil lorsque l'on n'est pas issu de l'élite. En cela, les PME valo-



## Chez Spartoo, des salariés impliqués

**P**our mettre en avant la nouvelle collection sur son site Internet, Spartoo.com, leader européen de la vente de chaussures, a mis en scène certains de ses salariés. «J'avais très envie de participer à

cette aventure qui reflète l'ambiance qui règne chez Spartoo, un savant mélange de folie, de fantaisie, de rigueur... et de fortes personnalités. Le côté ludique de cette campagne m'a également attiré. Et puis faire appel

aux personnes qui vivent l'entreprise au quotidien est un plus. Cela permet au public de découvrir nos visages et notre univers : un cadre de travail agréable avec les montagnes qui entourent nos locaux, une équipe jeune et dynamique...», explique Cécile Collicard, rédactrice Web, qui a immédiatement accepté de participer. Cela n'a pourtant pas renforcé son implication. «Impliquée, je l'étais déjà bien avant ! Travailler chez Spartoo demande une forte implication au quotidien.

Nous intervenons tous sur de nombreux sujets et la polyvalence est au cœur de nos missions. C'est évidemment un plus indéniable, mais cela demande énormément de travail». Avec un management qui favorise et encourage la prise d'initiatives, les salariés sont donc souvent forces de proposition. «Chez Spartoo, la prise d'initiative est toujours encouragée : les dirigeants font confiance à leurs équipes et



Cécile Collicard, rédactrice Web chez Spartoo

c'est un véritable plus. C'est aussi valorisant que motivant ! D'un côté, on me donne les moyens de progresser, d'acquies de nouvelles compétences... de l'autre, on m'écoute...». Un management win/win.



>> Les salariés font la pub et on les retrouve sur la première page du site.

risent culturellement la proactivité, la prise d'initiative et l'autonomie. Ici, le résultat compte plus que le cursus universitaire», constate Éric Delannoy.

Or, bon nombre de grandes entreprises vivent très bien avec le modèle du bâton et de la carotte. Quelle leçon tirer de ce modèle binaire lorsque l'on est patron de PME ? «Il n'est évidemment pas adapté aux petites et moyennes entreprises qui doivent évoluer rapidement. Pour vivre, elles doivent mobiliser toute la richesse que l'individu peut mettre au service d'un projet d'entreprise», insiste Éric Delannoy.

Payant dans certaines grandes entreprises aux métiers tayloriens avec répétition des tâches, ce

modèle binaire atteint vite ses limites dans une PME.

### Le management autrement

«La mondialisation nous impose de nous adapter au marché, d'innover et de nous inspirer de tous les profils pro-

**L'entrepreneuriat suppose la capacité à prendre des risques, à accepter l'échec, à transformer une vision en action, des caractéristiques ancrées dans le modèle anglo-saxon et peu présentes dans le modèle français.**

fessionnels et culturels afin de mettre en avant l'esprit créatif. Nous avons aussi besoin de courage managérial : prendre des risques, sortir de sa zone de confort et être avide de savoir, toujours soucieux d'atteindre l'excellence. La remise en question est perpétuelle. Si c'est un réel challenge, c'est aussi une source d'innovation qui permet de sortir d'un modèle», sou-

ligne Latifa Gahbiche, directrice des opérations chez CHEP, leader mondial de services de location de palettes et de conteneurs. Cette jeune femme de quarante-trois ans, Française originaire de Tunisie et parfait modèle d'intégration réussie, sait de quoi elle parle, elle qui manage 120 personnes et 35 centres de services répartis en Europe... donc avec des profils culturels différents, diversité comprise.

Son expérience lui permet d'ailleurs de comparer les modèles de management français et anglo-saxon. «On oppose effectivement management "transversal" et "hiérarchique". Le fait d'être dans une matrice transversale plutôt que "top and down" permet aux collaborateurs de se mettre en avant, d'être valorisés. Le modèle anglo-saxon ne s'arrête pas aux diplômes, il s'attache surtout aux résultats, aux comportements et à la motivation. Dans le mode transversal, le collaborateur est plus visible, il doit développer ses compétences pour gérer la complexité de ce type de fonctionne-



>> Latifa Gahbiche, directrice des opérations chez CHEP



ment. Il doit fonctionner dans un mode "Pull", autrement dit obtenir l'engagement de ses collaborateurs, des autres départements... plutôt que dans un mode "Push", c'est-à-dire forcer les engagements...». Mais pour miser sur ses salariés, encore faut-il que ceux-ci aient envie de s'investir. Latifa Gahbiche y croit fermement : «En termes de management, c'est une question de conviction, de nécessité et de choix. De manière générale, les salariés aspirent à la réussite de leur entreprise. Il faut juste être à leur écoute et sincèrement intéressé. Le succès et la longévité d'une entreprise passent nécessairement par le mode créatif et le renouveau». Passionnée par ce sujet et convaincue de ses méthodes, Latifa Gahbiche conçoit son rôle de manager de manière ouverte vers l'extérieur afin d'accompagner les salariés et l'entreprise sur le chemin de la croissance.



Patrick Dussosoy, conseil en management de PME et bénévole à l'ADIE

### Les freins de la législation

Le modèle anglo-saxon ne peut être appliqué en France. En cause, le Code du travail, excessivement complexe, régulièrement montré du doigt par les dirigeants de PME qui aimeraient avoir plus de latitude pour «apprécier» les salariés, entre récompenses et séparation. Or, d'un côté les primes augmentent sensiblement les charges, de l'autre les licenciements se révèlent compliqués... rendant les embauches risquées. «Le Code du travail crée des conflits, c'est certain. On y parle de droits mais on oublie les devoirs ! Il est totalement déséquilibré. Résultat : l'entrepreneur comme le salarié sont persuadés qu'ils vont se faire berner. Le schéma est assez coercitif», constate Jean-Christophe Le Feuvre. «Certes, notre Code du travail sclérose le dialogue naturel entre salariés et dirigeants. Mais c'est finalement la posture du patron, l'incarnation de ses valeurs qui ont le plus d'impact sur le management des salariés», tempore Eric Delannoy.

Avec un droit du travail qui surprotège les salariés, difficile d'accueillir

## Ça freine des deux pieds !

avant que le métier d'un salarié lui plaise. Quant au leader, il doit transmettre à son équipe l'énergie, l'envie, les bonnes raisons pour qu'elle exécute ses décisions, ses choix. Il doit aussi déléguer à ses

collaborateurs le maximum de responsabilités qu'ils sont a priori capables d'exercer», explique Patrick Dussosoy, conseil en management de PME.

D'un côté, des responsables qui ne savent ou ne veulent pas déléguer, par manque de confiance en eux, peur d'être dépassé... De l'autre, des salariés qui refusent de prendre certaines responsabilités, parce qu'ils sont démotivés, anxieux... «Le plus souvent, les responsables sont les supérieurs hiérarchiques, un mal qui est courant en France. Combien de P-DG de grandes entreprises, bardés de diplômés, reconnus comme de brillants esprits... sont de mauvais leaders ? Combien fonctionnent en autocrates, s'entourant de suiveurs, de collaborateurs

disciplinés et obéissants ? Dans ces cas de figure, les collaborateurs sont des pions, l'environnement y est agressif, incertain, inamical et les règles du jeu peuvent être imprévisibles, quelquefois cruelles. L'entreprise est peu performante même si sa puissance économique la met à l'abri de grosses difficultés», déplore Patrick Dussosoy. Pourtant, au modèle anglo-saxon souvent cité en exemple, notre conseil en management lui préfère le modèle allemand. «Outre-Rhin, les futurs managers, ceux qui sortent des business schools aujourd'hui, apprennent que les hommes constituent la principale ressource d'une entreprise. Ils commencent à prendre le pouvoir dans les entreprises. En France, le modèle dominant est encore celui issu du papy-boom, qui n'accorde que peu de confiance aux salariés, qui utilise un management autoritaire. Ce modèle n'aime pas les hommes, encore moins les délégués du personnel, et considère les syndicats comme des freins au développement, à l'inverse du système allemand», conclut Patrick Dussosoy.

et de valoriser l'intelligence collective. D'ailleurs, les dirigeants semblent de plus en plus méfiants. «Cette méfiance freine le développement de l'entreprise. Le salarié la percevant comme un manque de confiance, il s'investit moins», explique Eric Delannoy. De fait, entre habitudes culturelles et cadre législatif contraignant, le processus de libération ne fonctionne pas toujours

dans nos PME. «Ce n'est pas un hasard si on reproche souvent aux patrons leur difficulté à déléguer et à s'entourer...». Et pourtant, un environnement de travail fondé sur la liberté et la responsabilité reste la meilleure solution pour des salariés enthousiastes, pleins d'initiative, heureux d'assurer la croissance de nos entreprises.

Lætitia Dublanc