

Cher Isaac,

C'est avec enthousiasme que j'active le clavier de mon ordinateur pour vous relater le chemin de libération de mon entreprise au Pérou. En vous écrivant vous me permettez de revivre une longue aventure que j'ai pensé partager dans un ouvrage, cet échange est peut-être un début.

Je vais tenter d'aller à l'essentiel, je vous invite tout d'abord à découvrir mon parcours personnel qui a probablement un lien avec cette libération.

D'où je viens ?

Je suis né en 1964, j'ai grandi dans la petite ville de Nogent le Rotrou (28), de parents ouvriers militants pour la justice sociale puis finalement commerçants avant de prendre leur retraite.

Echec scolaire, j'ai été sauvé par les valeurs de courage et d'honnêteté de mes parents, par un professeur qui a su me faire confiance et par la pratique du sport.

Mes premiers pas dans le monde du travail

J'ai dû choisir le chemin de l'apprentissage pour obtenir un B.E.P. de menuisier ébéniste, profession que j'ai exercé seulement 2 semaines après avoir été sèchement licencié. Cette première expérience fut assez traumatisante car je découvrais cette face inconnue des relations humaines du monde ouvrier. Mes parents m'avaient pourtant dit que le jour où j'allais travailler, je deviendrais indépendant, je pourrais donc commencer à m'acheter de quoi être heureux...

Être ouvrier ébéniste consistait-il à obéir, à courber l'échine sous les ordres d'un chef autoritaire ne laissant aucune possibilité pour s'épanouir dans une si jolie profession ?

Prise de conscience

A 17 ans, cette expérience fut le déclenchement d'une première prise de conscience importante où j'allais ensuite naviguer entre emplois pour vivre, mais surtout pour aller chercher l'épanouissement personnel au travail.

Je fus par nécessité ou par choix, éboueur, préposé à la poste, sérigraphiste, commercial, puis animateur de radio locale, disc-jockey, en passant par technicien, installateur d'antennes, etc. ...

L'épanouissement

C'est à la suite de la libération des ondes des radios locales dans les années 80, où le tissu associatif de l'époque bouillait d'initiatives participatives, que je découvris cette passion pour finalement créer ma première entreprise.

Je fus un des tous premiers franchisés de radio Nostalgie puis d'Europe 2 et enfin Chérie FM, entre autres radios dans la région centre.

Dix ans plus tard, en 1995, je vendis mon groupe d'entreprise avec l'intention de vivre une aventure dans un autre endroit de la planète.

Mon succès dans un environnement extrêmement concurrentiel et vide de loi à l'époque était principalement dû à la manière donc je gérai mes équipes.

Le besoin d'aventures

Les ailes du succès me poussaient pour apprendre une nouvelle langue, m'enrichir d'une nouvelle culture, rencontrer de nouvelles personnes puis

entreprendre une activité inconnue, bref, l'Aventure avec un A majuscule pour satisfaire mon besoin de montée d'adrénaline et notre envie de vivre pleinement. 1997, atterrissage à Lima, Pérou avec mon épouse et nos 2 petits boutchous, Charline et Lucile.

Une incertitude : Le terrorisme du sentier lumineux allait-il disparaître ? Nous avons fait le saut, il nous fallait donc regarder devant nous.

Dure réalité

En 1998, inauguration du premier pressing « Pressto » puis rapidement le succès pour atteindre 13 magasins en 2003.

Cette année-là, notre expansion fut brutalement stoppée à la suite d'une tentative d'enlèvement frustrée de nos 2 enfants, suivie de menaces de mort. Notre succès y était certainement pour quelque chose, mais quelle injustice, alors que nous vivions simplement et nous aimions les gens et nos employés qui nous accompagnaient.

Retour en France

Retour en France précipité avec l'évidence de perdre l'entreprise qui plus est, dans un pays abimé par la corruption, où 70% du commerce est informel, le vol s'est installé pratiquement à tous les échelons de l'entreprise depuis la réceptionniste jusqu'au comptable en passant par le responsable des stocks et dans une culture où 95% de la population ne se fait pas confiance.

Cet éloignement du Pérou et de notre entreprise durera 3 ans et c'est en 2007 que nous revenions pour redresser une entreprise au bord du dépôt de bilan.

Ne pas jeter l'éponge

Fort de ma formation de facilitateur-coach, chez Dale Carnegie Training, durant ces 3 ans passés en France, je revins avec l'énergie, les connaissances et « le couteau entre les dents » pour en découdre d'une situation injuste et inacceptable.

Alors que mes 2 associés Français se retiraient de cette situation impossible à relever, je décidai malgré tout d'apporter des fonds propres en pariant sur la capacité de mes collaborateurs à défier cette situation. C'est dans la totale transparence avec les employés qu'ensemble et lentement nous maintenions l'entreprise « hors de l'eau ».

Tout perdu et endetté

En 2009 notre entreprise est en rémission, mais coup de tonnerre lorsque la chaîne d'hypermarché locale dans laquelle nous avons 8 magasins, rompt tous les contrats de manière unilatérale, dans un contexte de corruption défavorable pour le chef d'entreprise étranger que je suis. En 1 an nous fermons 8 magasins sur 13.

L'entreprise en convalescence, se retrouva sans oxygène, extrêmement endettée, je perdis tout jusqu'à ne plus pouvoir assumer la scolarisation de mes 3 enfants qui durent retourner en France pour poursuivre leurs études. Le chaos est partout.

Cette situation fut dramatique d'un point de vue professionnel et surtout familial et personnel.

L'impossible n'existe-t-il pas une fois que tout ce qui est possible ait été tenté ? C'est avec ces mots qu'avec mes employés, forts des expériences précédentes, je décide de continuer à livrer bataille.

La vie n'est pas un long fleuve tranquille...

Octobre 2014, ma sœur m'appelle depuis Paris pour m'informer que mon cher père est atteint d'une grave maladie en ajoutant :

- «Olivier, j'imagine que tu devras rester assez longtemps avec maman, je te recommande de prendre un billet retour sans date».

La maladie d'un côté de la planète puis l'entreprise en convalescence de l'autre...

Confiance et défiance

Au regard des difficultés, j'étais presque certain que si je m'éloignais de mon entreprise, j'allai finir par la perdre, cependant il m'était impossible de ne pas être au côté de mon cher père qui repose en paix aujourd'hui et difficile de croire que je ne pouvais faire confiance en mes employés.

Je réuni donc mes 5 chefs de l'époque, leur expose ma situation familiale et mon devoir de repartir en France sans savoir à quelle date j'allais revenir, puis je leur demande :

- « Comment comptez-vous vous organiser pendant mon absence durant quelques mois ? ».

Leur réponse fut un lourd silence et leurs regards angoissés jusqu'à ce qu'Alicia me pose la question :

- « Señor Olivier, êtes-vous en train de vendre l'entreprise ? »

Je lui réponds que non et que mon père était vraiment malade, ma famille avait besoin de moi. Je repose donc une question formulée différemment :

- « Et s'il m'arrivait quelque chose de grave, comment vous organiseriez-vous ? »

Leur réponse : Le même lourd silence.

Me retrouvant démuné d'échanges avec mes responsables, en une fraction de secondes, je leur proposais de dessiner sur le tableau blanc de la salle de réunion, comment ils allaient s'organiser. Ils avaient 5 minutes pour dessiner leur organisation puis je sorti de la salle.

Lâcher-prise

Une fois sorti, je me senti comme inconscient d'une situation que j'avais provoqué et que je ne contrôlais plus.

Impatient du résultat, je retourne dans la salle de réunion et mon premier soulagement est de voir qu'ils ont bien dessiné quelque chose. Il s'agit de la bonne vieille pyramide avec ses niveaux hiérarchiques. La bonne surprise est qu'ils se sont positionnés tous les 5 dans la structure selon leurs préférences et compétences.

Coup dur pour mon égo

Le choc fut lorsque mon prénom n'apparaissait plus en haut de la pyramide, là où était ma place, celle de gérant de MON entreprise.

Le second choc fut de ne pas voir apparaitre mon prénom, ni mon nom, ni même mes initiales dans un coin du tableau, en tant que support ou conseil... Nulle part. Mes 5 responsables étaient des employés n'ayant pas eu l'opportunité d'accéder à des études secondaires. Quelques années plus tôt je corrigeais la rédaction et les fautes d'orthographe des mails qu'Hugo nous envoyait, moi qui n'ai jamais pris un seul cours d'espagnol, ayant appris à parler avec les chauffeurs de taxi et avec mes employés...

Ne sachant pas comment réagir à cette situation, je les félicitai pour leur initiative sans savoir quoi en faire. Je les invitai donc à continuer l'ordre du jour en leur

promettant que la semaine suivante, avant que je prenne mon vol, nous reparlerions de l'organisation.

Ressources

Dépourvu de solutions, je commençais à rechercher rapidement sur Internet, la manière dont des employés pouvaient s'autogérer et c'est ainsi que je vis le documentaire « le bonheur au travail ». Je découvris Jean-François Zobrist, Laurence Vanhée, puis plus tard Isaac Getz, Frédéric Laloux, Ricardo Semler, Alexandre Gérard, Tony Hsieh...

Je me senti moins seul, accompagné, imaginant de nouvelles possibilités.

Engagement

La semaine suivante, plus confiant des possibilités qui existaient, je voulais m'assurer de leur engagement et leur demandai en démarrant la réunion :

- « Au fait, concernant le sujet de la nouvelle organisation, comment vous sentez-vous ? »

Surprise ! Presqu'à l'unisson, d'une même voix leur réponse fut :

- « Si señor Olivier, estamos listos » [Oui Monsieur Olivier, nous sommes prêts].

Je fu agréablement surpris de cette réponse aussi claire que spontanée. Il c'était passé quelque chose de leur côté comme du mien, ce qui me permettait de partir en France plus serein. Je leur confirmais donc qu'ils pouvaient s'organiser durant mon absence comme ils l'avaient décidé. Hugo, qu'ils avaient nommé entre eux, au cours d'une élection sans candidat, assumait ainsi le rôle opératif et non légale de la gérance.

Autonomie

Le 14 octobre 2014, je prends mon vol pour la France pour revenir 3 mois et demi plus tard.

Cette longue période fut éprouvante d'un point de vue familiale et professionnel car je ne recevais pas d'informations de mes collaborateurs sauf la lecture de quelques tableaux de bord de gestion. Je vivais le dilemme de ne pas les appeler pour ne pas frustrer leur autonomie mais en même temps j'étais anxieux de perdre le contrôle de mon entreprise au bord de la faillite. D'un côté j'étais soucieux de respecter leurs nouvelles responsabilités puis de l'autre il s'agissait tout de même de ma boîte, mais sur le tableau je n'apparaissais plus...

Résultats

De retour à Lima en février 2015, après avoir reçu un seul mail au cours des 3 mois et demi, pour me souhaiter la nouvelle année, j'étais convaincu que j'avais commis une grave erreur et que fatigué de cette aventure péruvienne, j'allais entrer dans un processus de fermeture de l'entreprise.

Arrivé au bureau, j'invitais chacun de mes 3 collaborateurs présents à partager un café afin de savoir comment ils se sentaient et qu'ils me racontent ce qu'il c'était passé.

Je n'ai toujours pas les mots pour expliquer ce que je ressentis en les écoutant un par un, ils étaient calmes, sereins, conscients, concentrés ayant défié des situations jusqu'au licenciement de quelques-uns de leurs collègues.

Ils ne s'étaient pas communiqués avec moi pour ne pas m'inquiéter.

Premiers pas vers l'autogestion

Après les avoir écoutés, j'ai l'intuition qu'ils voulaient me prouver qu'ils étaient capables de se débrouiller sans moi. A la lecture de ce qui c'était passé et surtout en observant leurs attitudes, je les percevais différents, plus concentrés, plus respectueux les uns des autres, plus à l'écoute, moins sur de leurs affirmations, plus responsables, plus compréhensifs et bienveillants.

Ils avaient pris la précaution de prendre des décisions de manière collective aidant leur nouveau leader puis ce dernier d'être reconnaissant à leur égard puisqu'ils lui avaient fait confiance. L'intelligence collective avait pris sa place pour servir la vision de l'entreprise.

Mon nouveau rôle

Ravi de cette opportunité de réinventer l'entreprise, je me demandais ce que j'allais pouvoir apporter désormais ?

Je suis donc entré dans un processus d'observation, de laisser-faire ou en tout cas de créer les conditions pour progressivement admettre que je n'étais plus indispensable. Un an plus tard je décidais de quitter mon poste de salarié gérant de l'entreprise pour qu'Hugo, l'employé élu par ses collègues soit formellement nommé gérant.

J'allais revenir à mes premiers amours de formateur, facilitateur et me former au coaching ontologique et organisationnel puis donner des conférences dans différentes universités ou forums d'entrepreneurs dans différents pays d'Amérique Latine au sujet de ces fameuses entreprises libérées.

La transition

Ce processus de libération c'est construit sur l'écoute. Cependant, à chaque fois que j'essayais de revenir avec de nouvelles idées pour accélérer la libération de l'entreprise, je sentais une résistance de la part de mes collaborateurs et l'ombre du patron resurgissait malgré moi et ralentissait leur processus d'autonomie et de responsabilité. En revanche dès lors que je m'éloignais d'eux, je sentais un désir de se nourrir de mes connaissances. Je leur ai enseigné les fondamentaux du coaching afin de questionner leurs émotions, leurs croyances limitantes, veiller à leur communication verbale et non-verbale, la mise en place de certaines règles de la sociocratie, je leur partageais des témoignages selon les ouvrages de Laloux, Getz, Semler,... et petits à petits ils se sont servi de ce qui les intéressaient.

La vision partagée

Tous les employés ont écrit leur vision puis les valeurs qu'ils souhaitaient qu'incarne l'entreprise avec leurs mots, leurs phrases dont une que je trouve puissante car elle vient d'une employée de réception. « J'aimerais que nous traitions les vêtements de nos clients comme si c'était les nôtres ». Si cette phrase était venue de moi, je me demande quel impact elle aurait eu ?

Elimination des contrôles sur les personnes

Et puis ils ont commencé à éliminer les contrôles sur eux-mêmes, en transformant les postes de vigiles ou surveillant en postes d'opérateurs. Plus personne ne contrôlait ou ne planifiait les horaires de travail des uns et des autres, ils organisaient eux-mêmes, leurs horaires et leur travail. Alicia, s'est petit à petit transformée en facilitatrice, augmentant elle aussi sa confiance envers ses

subordonnés pour abandonner son rôle de chef donnant des ordres et supportant l'irresponsabilité de tout le monde. Jusqu'alors, elle se responsabilisait pour tous justifiant son poste et son salaire. Finalement elle les accompagna pour qu'ils construisent leurs propres indicateurs de performances.

Autogestion

Plus tard, ils mirent en place le recrutement et la sélection du personnel où eux-mêmes décidaient ou non de la nécessité de recruter, voire de se séparer de collègues.

Résultats

Durant les 2 premières années, le taux de rotation du personnel a été divisé par 2 ainsi que l'absentéisme. La productivité par personne a augmenté de 29%. Le montant de remboursement de vêtements abimés a baissé dans la même proportion. Les équipes de chaque magasin devenaient de plus en plus autonome et responsables non seulement de leurs ventes mais aussi sur le compte de résultat de chaque unité de production, réalisant ainsi des économies que nous n'imaginions pas.

L'ambiance dans chaque magasin devenait agréable, détendue et les clients ressentaient cette atmosphère agréable, de confiance indispensable lorsqu'il s'agit de confier ses vêtements les plus précieux. Les ventes ont ainsi évolué plus nettement que les années précédentes malgré la fermeture de 3 magasins sur 25.

A ce propos, c'est en décembre 2017 qu'Hugo me demanda ce que je pensais de ces 3 fermetures. Je lui posai d'abord quelques questions et lui donnai mon avis. Ma surprise fut qu'avec le personnel des magasins ils avaient déjà pris leur décision, il venait seulement valider ce que j'en pensai argumentant de manière très précises les raisons de ce choix. Je n'avais finalement pas grand-chose à ajouter, voir rien tant leur analyse était complète.

Les erreurs sont devenues des opportunités pour que celui qui en a commis une se sente acteur d'un axe d'amélioration que ses collègues prendront plaisir à résoudre en partageant leurs idées sur l'intranet de l'entreprise.

Le poste de responsable de service clients a disparu au profit de la confiance et la capacité d'autogestion des employés de magasins chargés de satisfaire la réclamation du client dans les délais les plus brefs.

Certains employés ont décidé de créer leur propre entreprise, c'est ainsi que nous les encourageons mais ne quittent pas Pressto pour autant. D'autres sont devenus fournisseurs de nouveaux services pour l'entreprise et ont quitté leur poste de salarié.

Jamais depuis 22 ans, la rentabilité de l'entreprise n'a été aussi élevée, puisque durant ces 3 dernières années elle a triplé ses bénéfices. Au regard de ses bons résultats, j'ai donc proposé durant le dernier conseil d'administration, de distribuer une partie des bénéfices aux employés.

Hugo, le gérant m'a gentiment rappelé qu'il y avait d'autres priorités telles que le renouvellement de machines et équipements, que nous n'étions pas encore sortis des dettes et qu'il y avait encore du chemin à faire pour que le niveau d'autonomie et de responsabilité nous permette de partager davantage les bénéfices. Il n'était donc pas favorable à ma proposition, je suis resté surpris de sa vision, de son niveau de prudence et de son engagement pour mener à bien l'entreprise.

Fixation des rémunérations

Après lecture du bilan 2018 en février 2019, les représentants des employés de magasins ont eu accès pour la première fois, à tous les chiffres de l'entreprise, leur permettant ainsi de décider des rémunérations de tous.

Pour se faire, Hugo et David ont accepté que je les forme à cette technologie sociale qu'est la sociocratie, basée sur l'intelligence collective, permettant de consentir, dans ce cas précis, des rémunérations fixes et variables et de leurs conditions d'attribution.

Un des 5 leaders continue à s'accrocher à son poste en utilisant son influence et son pouvoir pour décider pour ses équipes, cependant, le partage du pouvoir a pris le dessus sur son autorité, il est probable qu'il ne reste pas au sein de l'entreprise, perdant pied dans ses eaux chaque fois plus transparentes.

Grâce à cette gestion en sociocratie, les tensions se sont finalement dissoutes.

Et maintenant...

Pressto et ses collaborateurs ont donc rejoint ses entreprises du XXI ème siècle, humaines et résilientes, grâce à ses collaborateurs devenus bienveillants et attentifs pour affronter ce monde incertain qui nous offre probablement de nouvelles opportunités.

Dans 2 ans, Pressto aura épongé ses dettes et sera forte pour affronter les défis climatiques, sociaux, politiques en innovant grâce à ses employés devenus de formidables capteurs d'opportunités pour prendre les meilleures décisions.

Pour flirter avec l'impossible, dans un pays où 95% des gens ne se font pas confiance, je suis en train d'évaluer la possibilité de créer une autre entreprise libérée, 100% inclusive, opérée et administrée en autogestion par des personnes portant des handicaps mentaux et physiques. Ce projet s'appelle « Paradigme » car notre monde a besoin de changer ses croyances avant que la planète ne s'en charge.

Merci

Isaac, je me souviendrais de ce vol KL 0744 Lima / Amsterdam / Paris de ce 2 avril 2019 dans lequel je termine cette rédaction résumée de 22 ans d'aventure. C'est une opportunité de reconnaissance pour tous mes collaborateurs, Alicia, Eduardo, Jorge, Hugo, Omar, David, Nelly et les 80 autres qui vivent un quotidien ô combien difficile sans jamais perdre l'espoir d'un Pérou meilleur.

Finalement, lorsque je me demande d'où je viens pour avoir semé cette première entreprise libérée des pays andins ?

Je viens probablement des profondes valeurs que mes chers parents m'ont transmises et c'est à toi Papa que j'adresse ces lignes, toi le sage, l'honnête homme, l'humble travailleur qui m'a toujours fait confiance puis encouragé à jouer avec l'impossible dans les moments les plus difficiles, sans jamais porter de jugement.

Olivier GESBERT