autonomie, collaboration, dialogue...

Les contre-modèl du managemen

Retrouver de la souplesse, de la confiance, de l'initiative... Pour gagner en efficacité, des entreprises pratiquent des formes de management alternatif en s'appuyant sur l'intelligence collective et l'autonomie des salariés. Et commencent à faire des émules. //

Par Éric Béal

« Je ne veux plus travailler avec toi. » Lancée au cours d'une assemblée régionale de Chrono Flex, cette interpellation aurait pu choquer les salariés présents. Elle a plutôt été le début d'une franche explication entre le salarié désigné et plusieurs de ses collègues qui pointaient du doigt son manque de solidarité. « Nos 160 techniciens sont autonomes dans leur zone géographique. Ils interviennent sur les chantiers pour réparer les engins tombés en panne de tubes flexibles. Toute intervention doit être rapide et bien faite, car un matériel à l'arrêt coûte de l'argent à notre client », explique Alexandre Gérard, président du groupe Inov-On, maison mère de Chrono Flex. S'il est appelé sur deux chantiers en même temps, le technicien concerné sollicitera le collègue le plus proche. L'objectif est d'assurer le dépannage le plus rapide possible sans le concours d'un supérieur. « Or ce salarié ne jouait pas le jeu. Il a été rejeté par son collectif de travail et nous lui avons aménagé une sortie honorable », résume le dirigeant. Ce dénouement ne pose aucun problème à Pascaline Eon, secrétaire du CE sans étiquette. « L'organisation du travail est basée sur le respect et

Les opérateurs du biscuitier ***Poult sont responsables*** *de leur machine de bout en bout. Et débattent régulièrement des problèmes de production.*

Guillaume Rivière

la responsabilité de chacun. Or ce collègue n'adhérait pas aux valeurs de l'entreprise», indique-t-elle.

PLUS BESOIN D'UN CHEF. Chez le biscuitier Poult, les opérateurs sur les lignes de production n'ont, eux aussi, plus besoin d'un chef pour réagir au moindre incident. Ils sont responsables de leur machine. Un salarié chargé de produire le papier pour les emballages traite directement avec ses collègues de la fabrication des biscuits. «La création de valeur est le fruit de l'inventivité humaine, de la collaboration et de l'intelligence collective. Un modèle managérial qui permet de favoriser ces dimensions doit normalement aboutir à une performance supérieure à long terme», assurait Medhi Berrada il y a un an au cours d'un séminaire organisé par l'organisme de formation EFE. Le DG adjoint du groupe Poult expliquait que son entreprise avait cherché à faire de son modèle managérial un avantage concurrentiel en donnant plus de liberté aux salariés. «Il faut supprimer tous les postes hiérarchiques dont l'essentiel de la mission est de contrôler. Il faut également repenser la fonction de manager pour faire évoluer ce dernier vers un rôle de facilitateur, de modérateur et d'animateur», assurait-il. Ce management alternatif est adopté par nombre d'entreprises: Sun Hydraulics, W. L. Gore & Associates, Harley-Davidson ou Morningstar aux États-Unis. Favi, Lippi, SEW-Usocome, Bretagne Ateliers ou ▶

encore Groupe Hervé en France sont les exemples les plus couramment cités. Ces expériences suscitent une curiosité croissante. Le mois dernier, les éditions Afnor ont publié *Et si vous rendiez votre entreprise intelligente ?*, de Marine Auger, professeure à l'Essca et au Cnam. L'auteure défend l'idée qu'un « management démocratique » permet de briser les carcans ainsi que les absurdités administratives et culturelles qui « lestent les entreprises et découragent les meilleures volontés ». Éric Albert, le fondateur de l'Institut français d'action sur le stress, valorise la « collaboration » entre les salariés dans *Partager le pouvoir, c'est possible* (éditions Albin Michel, voir page 71). Pour sa part, Isaac Getz (voir l'encadré), professeur à l'ESCP Europe, a publié avec Brian M. Carney *Liberté & Cie* (éditions Flammarion, 2013). Il y décrit la philosophie de patrons visionnaires qui ont « libéré » leur entreprise en traitant leurs employés en adultes responsables, capables de prendre des initiatives.

Parler de « philosophie » n'est pas exagéré pour caractériser ce management alternatif. Sous-traitant automobile spécialisé dans la fonderie sous pression d'alliage cuivreux,

De l'investissement à la fixation des objectifs, *les décisions concernant une équipe sont prises en concertation.*

Favi SA est installé à Hallencourt (Somme). L'entreprise est organisée suivant des principes et des valeurs « simples ». La direction considère que l'ouvrier, sachant parfaitement régler sa machine et se contrôler lui-même, n'a besoin ni de régleurs ni de contrôleurs. « L'être humain est intrinsèquement bon, seuls 3 % des individus ne sont pas sérieux, assène Jean-François Zobrist, le P-DG historique de Favi, aujourd'hui à la retraite. Dès lors, chacun peut faire ce qu'il veut à condition de servir les intérêts d'un client interne ou externe. Si ce principe n'est pas respecté, il est viré. » De même, employer jusqu'à 30 % de l'effectif en cadres, chargés de vérifier la qualité du travail de ceux qui créent de la valeur ajoutée, est considéré comme irrationnel. « Cela coûte plus cher que de faire confiance au professionnalisme des salariés. Sans compter que l'accumulation de responsables hiérarchiques crée des baronnies et empêche les ouvriers de prendre des décisions au bon moment », poursuit-il.

Favi est organisé en « miniusines » affectées à un client. Une trentaine d'ouvriers y travaillent de façon autonome et ont coopté un des leurs comme « leader » pour coordonner leur action. Jean-François Zobrist, qui a résumé sa philosophie dans *Comment un petit patron naïf et paresseux innove !* (éditions Stratégie & Avenir, 2010), défend aussi l'idée d'un « rêve partagé et d'un objectif commun » ainsi qu'un principe de stricte égalité en matière de compléments de salaire. Personne n'a de prime individuelle, pas même le patron ou les commerciaux. Le montant de l'unique prime existante est identique pour tous et calculé sur les résultats de l'entreprise.

PROCESS TROP RIGIDES. Chez Favi, ces règles donnent des résultats intéressants. Dans un secteur hautement compétitif, l'entreprise emploie 500 personnes et exporte un tiers de sa production jusqu'en Chine. Pas surprenant pour Hervé Saint-Aubert, associé du cabinet CC International. « Les entreprises ont besoin de se libérer de leurs *process* de décision trop rigides. La plus grande partie des directions générales des entreprises cotées craint tant les effets de la moindre prise de risque sur les actionnaires et les marchés qu'elle contrôle tout. Certains directeurs d'usine ont quatre *reportings* par mois et n'ont pratiquement pas le temps de rencontrer les clients et encore moins d'anticiper leurs besoins. » Olivier d'Herbemont, président du cabinet Belle Aventure, ajoute que cette situation absurde est renforcée par la mentalité d'une grande partie des cadres supérieurs. « Les élites sont considérées comme plus intelligentes. Les autres doivent se contenter d'exécuter. Or chacun doit changer de posture pour retrouver de la souplesse de fonctionnement et faire d'un projet de transformation un objet de désir que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise va s'approprier. »

Se convertir au management démocratique n'est pas chose aisée, notamment dans les grandes entreprises. Révolution organisationnelle ou simple réduction de la masse salariale ? Auchan France a présenté la nouvelle phase de son plan de modernisation au comité central d'entreprise le

"Le patron doit cesser de parler pour écouter"

ISAAC GETZ

Professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP Europe, conférencier et coauteur de *Liberté & Cie*.

Qu'entendez-vous par libération d'une entreprise ?
C'est une transformation vers une organisation fondée sur la liberté et la responsabilité de tous d'entreprendre toute action bonne pour l'entreprise. Elle est progressive et sujette à des résistances internes. Seul le numéro un peut l'initier. Il lui est impossible de la sous-traiter à un collaborateur ou à un consultant car lui seul peut partager une « vision », « un rêve réalisable » avec ses collaborateurs. Et lui seul a un mandat pour transformer radicalement l'organisation.

Quelles sont les étapes clés de ce processus ?
Tout commence par la modification comportementale du numéro un qui doit cesser de parler pour écouter. Il doit également renoncer aux symboles egotiques afin de permettre à ses collaborateurs de se sentir traités en égaux. La seconde étape consiste à arrêter de chercher à motiver les salariés pour mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer, de s'autonomiser et de se motiver eux-mêmes. Cela suppose le remplacement des outils de contrôle, comme les pointeuses ou le budget, par la confiance et l'autocontrôle des équipes par elles-mêmes.

Quels sont les possibles écueils ?
L'exigence de sortir du rôle de prescripteur et de contrôleur pour se mettre au service de leur équipe risque de créer des réticences de la part des managers qui peuvent y voir une perte de sens. Ils doivent être accompagnés. Certains salariés, habitués à obéir, peuvent avoir du mal à assumer des responsabilités. Le dirigeant doit devenir le garant de la nouvelle culture et de sa cohérence. Il doit aussi rester vigilant pour éviter les retours en arrière. //

Propos recueillis par Éric Béal

30 janvier. L'encadrement des 120 magasins sera réduit de 800 postes d'ici à 2016, tandis que 500 postes d'employés libre-service devraient être créés. Le chef de rayon devient « manager commercial » et le chef de secteur se change en « responsable commercial ». Mais, pour l'heure, les élus s'interrogent, car la direction ne précise pas ses objectifs concernant l'évolution du mode de management.

ÉQUIPES AUTONOMES. Or c'est l'écueil principal d'un passage vers une « libération réussie », comme le prouve l'expérience menée par Christophe Mistou, ancien directeur commercial chez Castorama. Constatant la difficulté de son service à anticiper les évolutions de la demande, il met en place en 2012 un management inspiré de l'Holacracy. Né aux États-Unis, ce système de gouvernance est très semblable à celui des « entreprises libérées ». « Il réorganise l'entreprise en miniéquipes autonomes qui disposent de deux modes de prise de décision, explique Bernard Marie Chiquet, du cabinet IGI Partners. La réunion de gouvernance et la réunion opérationnelle hebdomadaire ou quotidienne debout. L'objectif est d'aboutir à une prise de décision s'accompagnant de zéro objection argumentée, suivant l'importance des problèmes à traiter. »

Une fois la nouvelle organisation mise en place, le service commercial est devenu très agile et réactif. Mais les velléités de généralisation suscitent des remous en interne. « Un document prévoyait la suppression de 1 157 emplois de cadres, explique Jean-Paul Gathier, délégué syndical central FO chez Casto. Sans pour autant présenter les intentions de la direction en détail. Le CCE a émis un droit d'alerte. » Avec le recul, le syndicaliste estime que la direction n'est pas allée au bout de sa logique par peur d'une fronde de sa ligne hiérarchique. « Castorama a une organisation très centralisée. Les luttes de pouvoir sont incessantes et les chefs de service très centrés sur leurs prérogatives. »

Les difficultés peuvent même apparaître chez les pionniers. Chez SEW-Usocome, un fabricant de motoréducteurs installé en Alsace, Michel Munzenhuter, le DG, a commencé en 1988 avec le projet « Perf-ambiance ». Objectif, améliorer les conditions de travail et augmenter l'autonomie des opérateurs par la formation. « Au bout de quelques années, les salariés ont compris qu'ils étaient respectés, indique-t-il. Les taux d'absentéisme et d'accidents ont chuté. Des groupes de réflexion et d'action baptisés chantiers se sont mis en place et nous avons supprimé petit à petit les niveaux hiérarchiques inutiles. Nous sommes arrivés au fonctionnement d'une entreprise libérée sans le vouloir. » Pas si simple, estime Sylvain Werner, DSC CGT. « Certes, les postes de travail ont été améliorés et les chefs des miniusines consultent leurs salariés. Mais certains n'en tiennent aucun compte. Ils ont des objectifs à respecter et mettent la pression. » Toutes les chaînes de production sont alimentées en matériaux selon le nombre de salariés présents. « Avec un système de feux vert, orange ou rouge, en fonction des résultats immédiats. Les salariés sont stressés car ils n'ont pas la main sur l'organisation de leur travail. » Pour le syndicaliste, les bases de ce management sont bonnes mais elles nécessitent un changement complet de la culture d'entreprise. Or, à SEW-Usocome, les chefs sont nommés par la hiérarchie « et le comportement d'une partie d'entre eux n'a pas évolué », estime-t-il. Si le management traditionnel a trouvé ses limites, le management démocratique n'en est qu'à ses débuts.

> ***Employer 30 % de cadres pour vérifier la qualité du travail est considéré comme irrationnel***

Très participatif Groupe **Hervé**

Information étendue, décisions collectives, autonomie des salariés..., des principes à l'œuvre depuis quarante ans. //

L'agence Hervé Thermique à Ennery (Val-d'Oise) est installée dans un bâtiment labellisé BBC et certifié HQE et HQE Exploitation. Une efficacité énergétique revendiquée par tous les salariés, dont c'est le métier d'améliorer le chauffage, la climatisation ou la ventilation de leurs clients. Mais personne ne songe à mettre en avant le système managérial très original de l'entreprise. Pour Charles Brel, manager d'activité dans la maintenance, c'est une évidence. « Un manager d'activité est un chef d'entreprise qui prend la décision de répondre à la demande d'un client en concertation avec son équipe. »

Investissement, recrutement, relations commerciales et jusqu'à la fixation des objectifs, toutes les décisions concernant le fonctionnement d'une équipe de techniciens sont prises au cours de la réunion mensuelle entre le manager d'activité et les 10 à 30 salariés de son équipe. Au-dessus de ce manager de premier niveau, un manager de territoire chapeaute une région et rapporte directement au P-DG. Hervé Thermique s'est construit autour de cet organigramme simplifié dès sa création, en 1972 ; et il est passé de quelques dizaines de salariés au départ à 1 900 aujourd'hui. Entre-temps, Michel Hervé, son créateur, a développé d'autres activités dans l'industrie, le numérique ou la communication. L'ensemble compte quelque 2 900 salariés sur différents sites en France. Tous gérés selon les principes du management participatif.

CONCERTATION. Directrice commerciale depuis quatre mois, Sandra Zanelli a été recrutée sur décision collective des managers de l'agence d'Ennery. Son rôle : les aider à répondre aux gros appels d'offres. « J'ai été surprise par le nombre de réunions, note-t-elle. Il y a énormément de concertation entre les salariés sur tous les sujets. J'étais plus habituée à des décisions qui nous tombaient dessus sans crier gare. » Au sein d'Hervé Thermique règne l'« intrapreneuriat ». Les techniciens gèrent leur budget et passent leurs commandes sans intervention de leur hiérarchie. Toute l'information, y compris financière, est à la portée de tous grâce à l'intranet. En réunion, les décisions sont prises par consensus. « Pas évident pour un manager qui viendrait de l'extérieur, note Charles Brel. Il faut accepter les réflexions en cas de problème. À l'inverse, les techniciens ne peuvent pas se cacher derrière leur hiérarchie ou les services internes pour expliquer un couac avec un client. »