



enquêtes
EN COUVERTURE



Chez Poult, à Montauban, le résultat opérationnel a été multiplié par deux en un an.

Innovation sociale MY TAYLOR EST MORT!

Entre malaise, pression et désengagement, le management est à bout de souffle. Des dirigeants tentent de dépasser le modèle taylorien en misant sur la liberté individuelle.

PAR CHRISTOPHE BYS

Le manager est-il un animal nuisible ? Les auteurs de « Liberté & Cie », Brian M. Carney et Isaac Getz, sont convaincus que le modèle de gestion traditionnel est devenu le mal absolu des entreprises, et la liberté des salariés leur meilleur levier de profit [lire ci-contre]. Le premier est journaliste au « Wall Street Journal », le second est professeur à l'ESCP-EAP. Leur démonstration est un acte de décès des méthodes tayloriennes issues de la révolution industrielle. En dépit des amendements apportés au système mis au point à la fin du XIX^e siècle par Frederick Winslow Taylor pour diriger des milliers d'ouvriers, bien des usines et des bureaux fonctionnent encore sur les deux mêmes piliers : la commande et le contrôle. Un système hiérarchique qui sépare ceux qui savent et ceux qui exécutent et une « administration » qui contrôle, remplissant des pages et des pages de reporting.

Un cauchemar qu'une poignée d'entreprises s'attachent à conjurer en appliquant les théories de Getz. Des sociétés familiales de taille moyenne, des PME locales et des groupes internationaux comme l'américain Gore, un spécialiste des textiles techniques, ou le fabricant de progiciel SAS. Elles inventent des organisations qui font confiance à leurs salariés et les

valorisent. Au-delà des mots, elles posent des actes. Le siège de SAS France, par exemple, est un îlot de résistance à l'open space. «Chacun a son bureau. C'est pour avoir un espace ouvert qu'il faut demander une dérogation», s'amuse Miguel Labourg, la directrice des ressources humaines. Jean-François Zobrist, le patron de Fonderie et ateliers du Vimeu (Favi), résume ainsi le credo de ces nouveaux dirigeants: «On a cru que la valeur était dans la structure. Grossière erreur, ce sont les ouvriers qui la donnent au produit final.» Ce capitaine d'industrie a réorganisé son usine en de multiples ateliers pour redonner de l'autonomie à ses salariés [lire page 32]. Le modèle tient depuis trente ans et a suscité des vocations chez d'autres chefs d'entreprise. Y compris dans des entités au sein desquelles la question de la rentabilité vire à l'obsession.

Transition bien préparée

Chez Poult, une biscuiterie qui fabrique des produits en marque de distributeur, deux niveaux hiérarchiques ont été supprimés pour donner plus d'autonomie aux ouvriers. «À force de diviser le travail, les gens faisaient ce qu'on leur demandait et pas plus», se rappelle Didier Hirtzig, le responsable de l'usine de Montauban (Tarn-et-Garonne). Désormais, chaque unité - soit 100 personnes travaillant sur trois produits - est autonome et répond aux appels d'offres, organise le recrutement, arrête la production et règle les problèmes de qualité. Les services centralisés sont les approvisionnements, la paie, le contrôle de gestion et le bureau d'études. À la place d'une hiérarchie pléthorique, les croisés du «néomanagement» pratiquent l'auto-organisation. Autrement dit, ils appliquent à l'entreprise le principe de subsidiarité, selon lequel l'échelon supérieur n'intervient que s'il constate une impossibilité de l'échelon inférieur à régler le problème.

Alexandre Gérard, le PDG de Chronoflex, un spécialiste du dépannage de flexibles hydrauliques, a laissé ses équipes décider des modalités du changement d'organisation. «Je les ai réunies un samedi matin pour leur exposer les orientations que je souhaitais, explique-t-il. Je les ai laissées choisir le nombre d'équipes pour couvrir le territoire. Les salariés ont élu ceux que nous appelons désormais "les capitaines".» Même les coopératives n'osent pas aller aussi loin: les salariés continuent d'y travailler avec des chefs et des sous-chefs qu'ils

François Hollande, un alter manager ?

Un Président «normal» ferait-il un bon manager new-look ? Dans son anaphore lors du débat d'entre-deux tours, François Hollande a évoqué un Président «qui ne veut pas être Président de tout, chef de tout», avant d'ajouter «j'engagerai de grands débats et j'essaierai d'avoir de la hauteur de vue pour fixer les grandes orientations, les grandes impulsions». Le rôle défini est très proche de celui du

manager qui délègue à ses équipes, s'occupant de définir la vision à moyen terme. Sous la V^e République ce retrait des affaires courantes peut toutefois déboucher sur une posture monarchique, qui n'est pas vraiment le modèle des «néomanagers». En outre, l'organisation de l'État français reste très taylorienne avec de nombreux niveaux intermédiaires. Il faudra surveiller de près l'acte de décentralisation promis. ■

n'ont pas choisis. Alexandre Gérard a aussi laissé aux salariés le choix de leur nouvelle tenue de travail. «Ils savent mieux que n'importe quel acheteur professionnel le nombre de poches dont ils ont besoin», insiste-t-il. Seule limite: le budget alloué. Le PDG confie être prêt toutefois à accepter un petit débord. Morning Star, le leader américain de la sauce tomate, fait plus fort: il n'y a pas de plafond a priori des achats, mais les salariés devront justifier en fin d'année des investissements et leur impact sur les résultats de leur business unit. Réussir le changement de modèle n'est pas aisé. Le PDG de Chronoflex a préparé la transition pendant près de trois ans. «Si c'est mal fait, l'autonomisation peut être un vrai facteur de stress pour les salariés, souligne Philippe Reignier, le directeur du cabinet de conseil en RH Groupe Alpha, l'idée d'amélioration continue ne doit pas être un moyen "d'entourlouper" ses salariés en les utilisant gratuitement. Il faut se poser la question: qu'est ce qu'ils y gagnent, en termes financiers mais aussi dans leur travail quotidien?»

Autonomie, ne doit pas être synonyme de solitude. La responsabilisation des personnes n'exclut pas les échanges. C'est le cas chez UT7, une SSII qui s'est inspiré des méthodes de développement dites «agiles». «Tous les matins, nous nous réunissons et chacun expose ce qu'il a fait la veille et son programme du jour, révèle Éric Séguier, l'un des fondateurs de l'entreprise. On voit ensuite collectivement comment remplir au mieux les engagements pris par chacun.» Une organisation qui fait parfois réagir certains jeunes lors des entretiens de recrutement. La méthode peut en effet être déstabilisante pour un junior. C'est la contrepartie de l'accent mis sur les hommes. Sans adhésion de leur part, rien n'est possible.

Les dirigeants qui ont changé leur management ont dû faire face à des départs de salariés compétents, qui n'étaient pas prêts pour le grand saut. «Le chef d'entreprise est le premier frein, reconnaît Alexandre Gérard, chez Chronoflex. Pour changer son management, il doit renoncer à des prérogatives, ce qui n'est pas si simple.» Didier Hirtzig, le responsable de l'usine Poult de Montauban complète: «Avant de travailler ici, j'avais déjà vu une tentative échouer, car changer l'orga-

AVANT DE CHANGER, PASSEZ DONC À LA LIBRAIRIE



Libération Dans «Liberté & Cie» (Fayard), Isaac Getz et Brian M. Carney vantent les entreprises libérées. Les règles pour limiter les comportements déviants démotivent en effet 97% de salariés qui veulent bien faire leur travail.



Auto-organisation François Dupuy s'inquiète dans «Lost in management» (Seuil) pour les entreprises devenues prisonnières de strates intermédiaires, qui demandent toujours plus de rapports. Il décrit les mérites de l'auto-organisation pratiquée par les facteurs !



Adaptation Olivier Vassal, l'auteur de «Quand le don de soi ne va plus de soi» (Pearson) et associé au bureau parisien du BCG, étudie l'adhésion des salariés et les adaptations permanentes des organisations. La solution passe par un management rénové.

nisation d'une usine a des conséquences étendues. Chez nous, un simple opérateur peut appeler les achats.» Fini le confort de l'entre-soi.

Mais il ne suffit pas de casser la hiérarchie et de donner les clés de l'usine aux ouvriers spécialisés. Ce type d'organisation repose sur une confiance réciproque des équipes et de la direction fondée sur le partage d'informations. «Nous nous contentons du minimum en matière financière. Désormais, nous adressons chaque mois des informations détaillées à nos salariés», explique Olivier Legrand, le directeur général de Révima APU, un spécialiste de la maintenance et des services aéronautiques. Pour lui, il est essentiel de prendre conscience des enjeux financiers d'une telle démarche. Le fondateur de Techné, Georges Fontaines a, lui, organisé un voyage en Chine avec ses équipes, pour visiter l'usine du partenaire avec lequel il avait passé un contrat.

Les grands s'y mettent

Cette transparence est indispensable pour impliquer le salarié, qui prend un risque en acceptant de travailler plus ou de voir ses prérogatives élargies. Pour que les équipes sautent le pas, la direction doit être rigoureuse. Les laisser s'organiser ne doit pas être la bonne occasion pour faire exploser le volume d'heures ou pour ne pas payer les heures supplémentaires. Supprimer la pointeuse, oui. Abuser de l'engagement, non ! Le pire danger n'est pas tant le contrôle Ursaff que l'échec : un salarié trompé redonnera plus difficilement sa confiance.

Mais le jeu en vaut la chandelle. À Montauban, chez Poult, le résultat opérationnel a été multiplié par deux en un an. Chez Revima, les coûts de non-qualité ont été divisés par trois, ce qui a fait bondir la satisfaction client. Les grandes entreprises s'y mettent aussi. Deloitte a réorganisé les ressources humaines, de sorte que le N+1 puisse répondre aux demandes de ses collaborateurs. À Lannion (Côtes-d'Armor), Alcatel met en place des «scrum» («mêlées», en anglais) pour développer les nouveaux produits. Les services concernés et le client sont associés dès l'amont du développement. À la tête de la mêlée, un salarié qui n'est pas forcément le manager des membres de l'équipe. La mêlée, prélude d'une nouvelle révolution managériale... ■

Quelques mots chez Favi



Jean-François Zobrist, fondateur de la fonderie Favi

Jean-François Zobrist a transformé Favi. La fonderie, qui travaille pour les plus grands constructeurs automobiles européens, est organisée en mini-usines, une par client. Le fondateur s'enorgueillit d'avoir pu maintenir l'emploi en Picardie. Sa méthode repose aussi sur une large autonomie des salariés et il cultive les formules à la Michel Audiard. Florilège : « Il y a

le même taux d'imbéciles chez les ouvriers que chez les ingénieurs, mais les seconds coûtent plus cher » ; « Les chefs de service s'ennuient, alors ils passent leurs temps à emm... les ouvriers » ; « Pour moi RH, ça veut dire rendre heureux, et j'ai pas besoin d'un DRH pour ça ». Des DRH qu'il gâte particulièrement : « Ils devraient travailler en 5 x 8, pour voir ce que ça fait ! » ■

TECHNÉ, L'USINE AUTOGÉRÉE

Ici, pas de pointeuse et les opérateurs connaissent exactement le coût du produit qu'ils fabriquent. L'autonomie est la clé du développement de l'entreprise.

PAR CHRISTOPHE BYS

A Morancé (Rhône), à moins d'une demi-heure de Lyon, les vignes du Beaujolais cernent le village. À l'écart, une petite zone industrielle, où s'est installée à la fin des années 1980 l'entreprise Techné, négociant et fabricant de joints. Sur ces terres, où s'épanouit il y a un peu plus d'un siècle le christianisme social, Georges Fontaines, le fondateur de l'entreprise, a appliqué à la lettre le précepte de la Bible selon lequel il ne faut jamais faire à autrui ce qu'on ne souhaite pas qu'il vous fasse. « Je n'aime pas commander, car je n'aime pas être commandé », explique l'homme qui ne voulait pas être garde-chiourme. Alors, il a créé sa société en s'en tenant à ce qu'il appelle lui-même « deux ou trois idées farfelues ». Pas si farfelues que cela, car trente ans après, la PME est toujours là, employant 130 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de 27 millions d'euros en France. Un changement notable cependant : Georges Fontaines ne dirige plus l'entreprise. Il l'a transmise à sa fille, Marie.

En toute liberté

Direction l'atelier, pour découvrir la méthode Fontaines en application. Ici, pas de pointeuse, chacun est libre de ses horaires et de ses mouvements. Dans cet espace ultrapropre, une quinzaine d'opérateurs s'activent dans une ambiance sereine. Taylor n'y retrouverait pas les siens. Ici, chacun va chercher la matière première sur une étagère, à son rythme. Il est accompagné d'une fiche détaillant le plan du produit attendu par le client, le temps de production estimé et le coût de fabrication. « C'est important de savoir combien coûte la pièce », explique Aziz Baakrim, opérateur régleur qui usine un joint à plus de 75 euros. Moins il y a de rebut, mieux on sera payé. » Le salarié est libre de ses mouvements et gère son planning, mais il rend des comptes : pour chaque pièce, il indique le temps qui lui a été nécessaire pour la produire. En cas d'écart, il en discutera avec Nicolas Scotti, le responsable de la production, installé dans un bureau en verre au centre de l'atelier. « La liberté ne pose pas de problème. Les gens sont adultes et responsables », confie-t-il.

Même ambiance studieuse mais détendue à l'étage au-dessus dans le bureau d'études, tout aussi lumineux mais moins bruyant. Céline Coston, qui prépare les réponses aux



La méthode Techné est née à Morancé... en 1981.

appels d'offres, apprécie l'autonomie : « Je gère ma journée. Mon mari a du mal à comprendre que mon travail n'est pas systématiquement validé par un N+1. » Dans le même service, on peut découvrir une autre particularité de l'entreprise : la variabilité du salaire mensuel. « Mon épouse me déconseillait de signer mon contrat de travail à la fin de mon apprentissage », se souvient Julien Di Zazzo, un ingénieur du bureau d'études. Chez Techné, tous perçoivent un fixe et une part variable indexée sur la marge brute de l'entre-

LA VRAIE BONNE IDÉE

Chez Techné, les salariés possèdent les murs de l'entreprise, qui leur paie un loyer. Ils sont rassemblés dans plusieurs sociétés civiles immobilières (SCI), une par site. Des parts de la dernière en date, créée il y a deux ans, ont été achetées par 45 salariés. Aucun ne dit combien cela lui rapporte, mais tous se félicitent du mécanisme. « C'est un moyen de s'impliquer dans l'entreprise. Je viens chez moi, pas au travail », s'amuse Samuel Robe, qui s'occupe de qualité et de méthode à l'atelier. « C'est un bon investissement, confie un autre, et on voit l'autre côté de l'entreprise. Quand il y a eu des problèmes en 2009, on a accepté de baisser les loyers. » Pour la direction, c'est aussi un bon moyen de faire de la pédagogie. ■

prise qui mesure le travail réel. En décembre, l'activité est réduite. Les salaires aussi. « Pour les salaires les plus bas, la variation est de 7% », assure Georges Fontaines. L'écart des rémunérations va de 1 à 5 et la PDG n'est pas la mieux payée.

Rien de tout cela ne serait possible sans une pratique de la transparence. Depuis son ordinateur, chacun peut suivre des données financières habituellement ignorées des salariés, comme l'état de la trésorerie, les commandes en cours, les engagements fournisseurs ou la valorisation des stocks. À proximité de la machine à café, dans l'entrepôt en cours de réaménagement pour accueillir notamment des labos de R&D, tout le monde peut consulter sur le tableau d'affichage des smileys, ces petits personnages à l'expression joyeuse ou mécontente. Ils indiquent, mois après mois, les performances obtenues par les services en fonction des objectifs définis en début d'année. Tous sont notés, patronne comprise. Ces derniers temps, elle doit se contenter d'un « peut mieux faire » pour la marge totale réalisée. À une époque, les salaires étaient aussi affichés. La direction a arrêté : cela mettait certaines personnes mal à l'aise.

Force de proposition

À quelques centaines de mètres se trouve la preuve de la réussite de l'entreprise : deux nouveaux bâtiments construits récemment pour accompagner sa croissance. Dans l'un d'eux, une équipe travaille sur le traitement de surface pour améliorer les performances des joints. C'est Frédéric Braga, le responsable de la nouvelle activité, qui en a eu l'idée à la fin 2006 et en a parlé au dirigeant. Ce dernier a dit banco. L'approche n'est pas unique. « On a commencé l'export de cette façon, à l'initiative d'une assistante commerciale. Aujourd'hui, cela représente la moitié de notre chiffre d'affaires », rappelle Marie Fontaines. Autonomie et écoute des salariés sont la base de ce que ni Georges ni Marie Fontaines n'oseraient appeler le « système Techné », tant le mot évoque une organisation rigide et figée. Tous deux sont partisans de l'amélioration en continu. « Il faut beaucoup expliquer », résume Marie Fontaines, qui ne passe pas une journée sans faire le tour des sites pour prendre la température et rassurer les uns et les autres. Surtout si elle accepte une commande avec une faible marge, car cela a un impact sur les salaires.

Prévoyant de passer à 500 salariés d'ici à cinq ans, Marie Fontaines décrit le défi qui l'attend : « Plus on grossit, plus on a de management intermédiaire et plus il faut communiquer. » Une difficulté qu'elle a déjà rencontrée lors d'opérations de croissance externe : « J'évalue l'effort humain à accomplir pour faire entrer les salariés d'une nouvelle entreprise dans une logique de responsabilisation. » Difficile, la mission n'est pas impossible pour le fondateur : « On m'a toujours dit, "tu réussis parce que tu es petit", et j'ai grossi. Le refrain est devenu "tu réussis parce que tu fais du négoce", et j'ai gardé mes idées farfelues en intégrant la production. » Farfelues, ses idées le sont peut-être. La force de Techné c'est d'avoir su les faire vivre. Le taux d'absentéisme est inférieur à 2%, soit deux fois moins que la moyenne nationale. ■



Interview

« IL FAUT DIFFUSER DE LA CONFIANCE »

Xavier Fontanet, l'ex-PDG d'Essilor, a fait émerger en vingt ans un leader mondial du verre ophtalmique, dont les salariés sont les premiers actionnaires. Il nous livre ses secrets de management des hommes.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENT GUEZ ET ANNE-SOPHIE BELLAÏCHE

De nombreuses enquêtes montrent un désengagement des salariés. Sont-ils mal managés ?

Avant de les manager, il faut leur proposer une bonne stratégie. Si elle existe, les gens adhèrent. Les salariés sont très intelligents, ils sentent tout de suite ce qui n'est pas clair et si vous les envoyez dans le mur. Il faut se promener dans les usines pour comprendre cette vérité. Et puis, il faut de l'ambition : en bâtissant une cathédrale, le simple tailleur de pierre participe à quelque chose de plus grand que lui. Une entreprise, c'est une aventure. Elle n'existe et ne se développe durablement que parce qu'elle rend un service à ses clients, pas pour ses résultats financiers immédiats. Chez Essilor, notre ambition était de devenir le leader mondial. C'est un

ASCAL GUITTET

enjeu qui a mobilisé la technologie bien sûr, mais aussi tous les autres services. Car chacun se doit d'être le meilleur dans son domaine : commercial, juridique... Aujourd'hui, cette ambition de leader mondial est accessible à de nombreuses entreprises, car les marchés sont de plus en plus segmentés. Chacun peut nourrir une ambition dans son domaine. Et l'ouverture des marchés offre un terrain de jeu formidable. Le sujet, c'est l'ambition. Si la maison grandit, tout le monde s'épanouit. Si elle rétrécit, tout le monde se bouffe le nez.

Faut-il donner plus d'autonomie aux salariés pour renforcer la performance ?

C'est essentiel. Dans une entreprise, il y a la stratégie. Mais ensuite il y a l'exécution, qui dépend de chacun. Tout repose sur la confiance. Ce que j'ai réalisé de mieux dans ma carrière, j'y suis parvenu quand on m'a fait confiance. Quand on la diffuse, chacun sait qu'il sera soutenu. Il faut que chacun ait confiance en soi, dans les autres, ses collaborateurs ou ses pairs. C'est aussi un apprentissage d'être capable de dépendre d'eux, d'agir en anticipant que l'autre fera bien son job.

Mais la confiance n'est pas naturelle, elle comporte des risques pour l'individu et pour l'entreprise ?

Le secret d'Essilor, c'est que nous récompensons ceux qui marchent, et que nous réparons ceux qui tombent. Ne pas récompenser, c'est une faute, car plus personne n'a envie de se défoncer. Mais il ne faut pas que vos collaborateurs soient paralysés par la crainte de faire une bêtise. Plutôt que de sanctionner, il faut décortiquer l'erreur, s'expliquer, donner les moyens de ne plus recommencer. Ces deux principes permettent de ne pas dissoudre la responsabilité.

C'est formidable, on n'est donc jamais sanctionné chez Essilor... Vous n'avez jamais licencié personne ?

Si, bien sûr. Un jour j'ai viré un responsable financier que j'aimais beaucoup. Pas parce qu'il avait commis une erreur, mais une faute. Il avait couvert les mauvais résultats financiers de sa filiale à la demande de son responsable hiérarchique. Sa responsabilité était de lui désobéir, il n'avait pas exercé sa liberté. Mais vous savez, la fidélité est très importante pour qu'une entreprise réussisse. En moyenne, un collaborateur doit rester sept ans dans un job, un peu plus après 40 ans.

Y a-t-il des entreprises où il y a trop de chefs selon vous ?

Il faut supprimer des hiérarchies intermédiaires qui ne servent qu'à produire de la bureaucratie. Mais je pense qu'il faut quand même des managers. Suivant les pays et leur culture, il faut adapter des organigrammes plus ou moins plats. On ne peut pas raisonnablement suivre en direct plus de douze personnes ! Au-delà, la qualité de la relation s'en ressent. Avec une personne pour en diriger douze, faites le calcul : vous n'avez que cinq niveaux hiérarchiques dans un groupe de 250 000 personnes. Le patron est le N+5 de l'ouvrier.

En résumé, quelles sont les conditions d'un bon management ?

Un bon organigramme, un bon budget et de la justice. ■