

SEMINAIRE INNOVATION MANAGERIALE

[Retour sur la séance précédente : Sébastien Bazin](#)

Le colloque de clôture du séminaire aura lieu les 4 novembre au soir et 5 novembre 2016 au matin aux Bernardins, avec une séance facultative de préparation fin juin.

Lors de la séance précédente, nous avons entendu le témoignage de Sébastien Bazin, qui a mené un projet de transformation au sein du groupe ACCOR. Il vient du monde de la finance, est en train de réaliser une sorte de parcours intérieur. Il essaye aujourd'hui d'effectuer une transformation dans une industrie bouleversée par Airbnb.

Ce soir, nous accueillons Alexandre Gérard, que j'ai connu il y a quelques temps lors d'une conférence chez Google.

[Alexandre Gérard](#) :

Ce soir, je vous emmène en voyage au cœur de la transformation que j'ai vécue. L'aventure commence en 1995. Je sors de mon service militaire, j'ai vingt-cinq ans. Je suis parachuté à la tête d'une entreprise qui vient de naître. Son projet est de lancer un nouveau service en France : il s'agit du dépannage de flexibles hydrauliques sur site. Imaginez les tuyaux noirs que vous voyez sur les engins de chantiers, les nacelles ou les tuyaux élévateurs. Quand la machine s'arrête, cela coûte de l'argent, et notre idée a été de créer un véritable SAMU du flexible qui puisse dépanner dans l'heure n'importe où en France.

Pendant un an et demi, nous choisissons notre modèle, le profil de nos hommes, de nos véhicules, de nos stocks. Au bout d'un an, nous partons à la conquête de la France. À partir de cette année-là, nous allons doubler la taille de l'entreprise tous les ans. 10, 20, 40, 80, 160, ce sont des années magnifiques. Nous embauchons des personnes tous les mois. Mon bureau devient une salle de réunion, une cantine, voire un dortoir. En 2007, 12 ans après la création de l'entreprise, nous avons atteint les 300 salariés. Nous détenons 50% des parts de marché. Nous sommes 8 fois plus gros que notre premier confrère, et avons commencé à nous implanter à l'international. Parallèlement à Chronoflex vont naître d'autres entités. Au-delà d'être puissants sur notre niche de marché, nous embauchons des directeurs à gauche et à droite.

Tout va bien. Nous sommes heureux et fiers. Or 2009 est arrivé. Le cauchemar. Nous avons alors vécu un retournement de marché catastrophique et avons perdu 34% de notre CA. Pendant 8 mois, nous avons tout tenté pour réinventer notre entreprise. La majorité de nos salariés sont tétanisés. Grâce à l'APM, je comprends un jour que la peur était réellement rentrée dans l'organisation. Vous connaissez sans doute les 3F : Fight, Flight, Freeze. La majorité de nos équipiers étaient en mode Freeze. Je ne l'ai compris qu'après.

Nous n'arrivions pas à inverser la tendance, et avons dû décider de nous séparer de certains collaborateurs, à contrecœur. J'avais passé des soirées à travailler avec eux. J'ai dû passer cette étape, la mort dans l'âme. Mon obsession était : comment ne plus jamais avoir à licencier des personnes que je n'ai pas envie de licencier ? Ce questionnement m'a taraulé pendant des mois.

Au printemps 2010, une conférence a changé ma vie. Elle était intitulée : « L'entreprise du 21^{ème} siècle existe, nous l'avons rencontrée ». Jean-François Zobrist nous explique alors comment en 30 ans il n'a jamais eu de défaut de qualité, n'a jamais livré une pièce en retard, et comment il a réussi à dégager plus de 20% de cashflow par an. Incroyable ! J'ai compris que c'était exactement ce dont j'avais besoin pour mon entreprise. Je suis allé le voir à la fin de la conférence en lui demandant : « Comment dois-je m'y prendre, comment faire pour aller plus loin ? », La seule réponse que j'ai obtenue a été : « Démerde-toi ». Dans les semaines qui ont suivi, j'ai lu tous ses livres deux fois. Très vite, je me suis rendu compte que j'avais fait deux erreurs fondamentales :

1. J'ai géré mon entreprise « aux 3% ». Dans toute entreprise, 3% des salariés ne jouent pas le jeu. Tous les mois, je faisais une note de service pour essayer de contrer tous les problèmes que j'avais eus le mois précédent. Or, c'est toute mon entreprise que je mettais en prison.
2. C'était essentiellement moi qui décidais. Tous les lundis, comme une machine, je passais 9h en CODIR. Je me privais de ma plus belle richesse : celle de l'intelligence collective.

J'ai alors offert le livre de Jean-François à mon équipe. Je portais un sac à dos de dettes. Faire mieux ne suffirait pas, il fallait vraiment faire différent. Nous avons décidé d'agir, mais sans rien dire. Nous voulions regagner la confiance des équipiers, et leur expliquer peut-être plus tard.

Nous avons lancé trois chantiers. Le premier était un chantier de visions et de valeurs. Nous avions peur que le changement parte dans tous les sens. Nous avons donc entrepris de rencontrer nos équipiers partout en France. « Quelle aventure voulons-nous vivre ensemble ? » leur demandait-on. Petit à petit, nous avons construit une vision pour chacune des entreprises du groupe. Nous avons choisi 4 valeurs :

- La performance par le bonheur.
- L'amour du client. Chez nous, on se fiche de la satisfaction client. C'est l'amour du client qui fait sa fidélité, pas sa satisfaction.
- Des équipes respectueuses et responsables.
- Ouverture d'esprit et esprit d'ouverture.

Cela fait cinq ans et demi que ces valeurs existent, et depuis tout ce temps, nous n'avons plus jamais eu besoin de notes de service.

Avec les visions, nous avons défini où nous voulions aller. Avec nos valeurs, nous avons choisi comment y parvenir.

Le deuxième chantier a été de s'attaquer aux « petits cailloux dans la chaussure ». Ce sont tous ces petits maux du quotidien, pas très graves, mais qui finissent par vous achever. Nous voulions nous en débarrasser. Nous avons ainsi réglé le problème de la boîte de vitesse qui craque, l'ordinateur qui n'a pas de mémoire, la machine qui se dérègle etc. Nous avons pu respirer de nouveau.

Troisième chantier : les signes de pouvoir. Quels signes de pouvoir gênaient les salariés ? Le grand bureau du patron ? La place de parking bien placée du patron ? Désormais, je n'ai plus de bureau attitré, je m'installe là où il y a de la place, dans un des bureaux libres. Je ne me gare jamais à la même place de parking, je n'arrive plus le premier, je ne repars plus le dernier, j'ai laissé mes costumes au placard, j'ai enlevé les beaux titres de ma carte de visite, je n'assiste plus à aucun CODIR, sans quand on m'y invite. Enfin, toute personne peut en permanence avoir accès aux informations stratégiques de l'entreprise.

Le hasard m'a fait rencontrer quelques jours plus tard Isaac Getz. Je me suis rendu compte que le problème principal pour initier cette transformation radicale était moi. Car cela rentre en conflit avec tous les principes qui sont les miens. J'ai travaillé avec un coach pendant un an, comme toutes les personnes de mon équipe.

Au bout d'un an, j'étais prêt pour le « saut en parachute ». On l'appelle ainsi car il est irréversible. Nous avons décidé de faire renaître l'entreprise. Nous avons jusqu'alors une entreprise qui ressemblait à un porte-avion, et nous avons décidé de construire une armada de speed-boats. Nous avons dessiné la carte de France en 35 minutes. Par la suite, tous les équipiers ont choisi le profil de leur capitaine. Ils voulaient tous choisir l'un d'entre eux. Naturellement s'est mis en place un processus d'élection sans candidat. En 1h30, nous avons réussi à faire renaître l'entreprise. Marketing, SI, chaque speed-boat avait son capitaine – son animateur. Nous avons pris la décision de mettre en œuvre toutes les suggestions émises par les salariés. À la fin de ce week-end, nous étions terrorisés. Nous avons oublié une chose : former ces personnes qui avaient été choisies comme capitaines.

5 mois après, j'ai réalisé un de mes rêves d'enfance : je suis parti en tour du monde pendant 350 jours avec ma femme et mes trois enfants. Je n'étais lié à l'entreprise que par notre réseau social. Je n'ai pas loupé un seul anniversaire, et je likais la moindre photo de chantier qui était postée. J'ai vécu une sorte de management à distance. Il s'est passé quelque chose que je redoutais. 3 jours avant mon départ, Caroline, qui co-animait un groupe de travail sur le bien-être, m'a annoncé qu'elle avait enfin choisi son sujet : refondre la rémunération du groupe. J'étais légèrement nerveux ! J'ai tout de même réussi à répondre : « Si vous y croyez, foncez ! » Ils ont ensuite effectué un travail incroyable. Sujet après sujet, ils ont avancé. La première décision prise a été de sortir du système des carottes et bâtons, et d'entrer dans un partage de la valeur créée. Tout le monde avait accès à ses performances, à ses marges. Ma devise avait jusque-là été « marge connue, marge foutue ». J'y ai renoncé. Nous avons mis en place le système du 3x15 : quand X gagne de l'argent sur son compte d'exploitation mensuel, 15% lui reviennent à titre de prime. Puis nous établissons le compte d'exploitation du speed boat, c'est-à-dire de la région, et nous prenons 15% que nous partageons à parts égales entre tous les équipiers.

Puis tous les six mois, nous faisons le compte d'exploitation de l'entreprise, et quand nous gagnons des sous, nous en prenons 15% que nous partageons à parts égales entre tous les collaborateurs de l'entreprise. Ce n'est pas le Graal, car comme il y a une part de rémunération individuelle, il y a toujours de l'individualisme. Mais peu à peu, il s'est gommé.

Tout s'est passé comme dans un livre : sans rien faire, le CA a pris 15%, le résultat de l'entreprise a été multiplié par 4, faisant de 2013 la plus belle année depuis la création de l'entreprise. Or les résultats dans le milieu du BTP étaient très moyens. En revenant de voyage et en constatant que l'entreprise allait beaucoup mieux que quand j'étais là, il ne fallait pas avoir trop d'ego !

Nous avons ensuite décidé de partir à la rencontre des équipiers, pour leur proposer de prendre en charge eux-mêmes les investissements. En 2014, nous avons de nouveau embauché. Or au moment où le BTP freinait, nous sommes repartis comme en 40, suite aux élections municipales. Le BTP, variable d'ajustement, a été sacrifié. Le collectif serait-il capable de faire face ? Il était à peine naissant... Nous avons décidé de tenter le coup. Qu'allait-il se passer ? Comment faire plus de marge ? C'était aux équipiers de trouver eux-mêmes les solutions. Fin avril, rien ne s'était passé, aucune progression. Fin juillet, rien ne s'était passé non plus. Nous hésitions à reprendre la main. En septembre, octobre et novembre, un sursaut d'activité a eu lieu. Nous nous sommes rendus compte plus tard qu'en un an, le nombre de clients actifs de la boîte était passé de 8 500 à 12 500, ce qui avait permis de compenser une bonne partie des Grands Comptes, qui nous avaient fait faux bond à ce moment- là. Révolution silencieuse. Chacun de son côté avait fait un petit bout de chemin. En 2009, nous avons perdu 60 personnes et 750 000€. En 2013, nous avons embauché plus de 60 personnes et avons gagné 750 000€ nets, avec le même périmètre d'activité. Je suis convaincu que c'est uniquement la confiance et l'implication collective des équipes qui nous ont permis de faire cette différence.

Comment le système fonctionne-t-il aujourd'hui ? Comme dans toutes les entreprises libérées, la clé de voûte du système est la vision et les valeurs. Cela se traduit de cinq manières :

- Il faut absolument appliquer le principe de subsidiarité. Nous croyons que la majorité de nos équipiers ont en eux les ressources pour faire face à toutes les problématiques qui pourront arriver. Nous pouvons ainsi passer du pouvoir du père au pouvoir des pairs.
- Chez nous, plus jamais l'information ne sera un enjeu de pouvoir. Car dans toutes les organisations pyramidales, l'information est l'un des premiers enjeux de pouvoir.
- Le principe du volontariat : si vous voulez que la transformation s'opère, il faut du désir de la part des équipiers. Vous souhaitez rejoindre un groupe de travail sur tel sujet ? Il suffit que vous en ayez envie.
- Principe de l'auto-contrôle : nous avons demandé à tous les salariés « Sur quels points vous sentez-vous contrôlés ? », puis nous avons réfléchi collectivement à la mise en place d'auto-contrôles.
- La culture de l'erreur : c'est probablement l'un des points les plus compliqués à mettre en place en France. « La faute, non, l'erreur, oui », telle est notre devise.

Plus concrètement, comment cela fonctionne-t-il ? Par exemple, qui recrute chez nous ? Ce ne sont plus jamais les RH mais les équipes de terrain. Pendant 15 ans, nous avons recruté à Nantes des personnes que nous envoyions à Lille, à Marseille ou ailleurs. Cela n'avait aucun sens. La performance d'une équipe est liée à la qualité des interactions humaines. Les équipiers participent directement au processus de recrutement.

Un jour, un volontaire a pris en charge la partie recrutement, aidé par 25 techniciens. Bien-sûr, les RH aident et animent cette communauté de 25 techniciens. Les RH facilitent le processus, peuvent donner leur avis quand on leur demande, gèrent l'administratif. C'est l'histoire de la cabane. Quand des enfants construisent une cabane, elle n'est pas forcément magnifique du premier coup. Si on leur dit « voilà comment la construire », les enfants s'arrêtent. En faisant à leur place, on les démotive. Je pense qu'il ne faut donner son avis que quand on nous le demande, sinon on risque de démotiver les équipiers.

Comment le système de management fonctionne-t-il ? Les capitaines sont cooptés pour un mandat de trois ans. Nous avons toujours des managers. Mais au lieu d'expliquer aux gens ce qu'ils doivent faire, ils aident les gens à grandir, en bons jardiniers. Le pouvoir de décision est maintenant collectif. Quand nous lançons un projet, nous allons voir les directeurs, mais en consultation. Même les augmentations de salaire ont été confiées au collectif.

Le rôle du patron change également. Mon premier rôle est de mettre la vision au cœur de l'action, sinon elle s'évapore en permanence. Ma deuxième mission est d'essayer de créer un environnement nourricier qui permettra aux équipes de s'épanouir. J'ai 4 exemples :

- Tous les ans, le salarié reçoit un message pour lui souhaiter son anniversaire d'arrivée dans l'entreprise.
- Le principe de formation chez nous est simple : n'importe qui peut se former à n'importe quoi du moment que cela sert la vision de l'entreprise.
- N'importe quel collaborateur peut prendre, à n'importe quel moment et sans demander l'autorisation à personne, un chèque cadeau et le donner à qui il veut dans l'entreprise. La seule condition est de publier sur le réseau social la raison pour laquelle il souhaite remercier cette personne. Cela développe le sens de la gratitude dans l'organisation.
- Chacun choisit dans l'entreprise un parrain, qui l'aide à réfléchir sur son parcours de vie. Ce n'est pas parce que l'entreprise est assez plate qu'il n'y a pas de parcours de vie possible.

En troisième lieu, je suis le gardien d'une liberté fragile. Très vite, quand on laisse des espaces de liberté, certaines personnes tentent de se réapproprier cette liberté. J'en suis le gardien en dernière limite. L'expérience de Bob Davids illustre bien cette idée. Bob Davids est le patron de Sea Smoke Cellars. Son rêve est de produire le meilleur Pinot Noir du monde. Un jour, Bob a rassemblé son équipe et leur a annoncé qu'il allait partir à la pêche pendant huit mois. Mais il les a prévenus : « Le jour où vous avez une décision à prendre et que l'envie vous prend de m'appeler pour m'en parler, allongez-vous, détendez-vous, et attendez que cela passe. Puis prenez votre décision, et tout de suite après, envoyez-moi un mail pour me dire quelle décision vous avez prise ».

Chez nous, dès qu'un salarié prend une décision, il m'en informe après, pas avant, sinon cela ressemblerait à une autorisation.

Comment ai-je vécu cette transformation ?

- Seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin. Les processus décisionnels prennent plus de temps mais ils sont tellement enracinés dans l'entreprise qu'ils nous en feront gagner plus tard.
- Si tu veux changer le monde, qu'es-tu prêt à changer en toi d'abord ? L'important n'est pas ce que le chef d'entreprise va faire, mais ce qu'il va laisser faire.

- Ce n'est pas que les gens n'aiment pas changer, c'est que les gens n'aiment pas qu'on les change. Les processus de transformation sont avant tout culturels.
- Que d'efforts il faut faire pour ne pas agir ! C'est le point le plus compliqué. Je me tiens volontairement à distance.

Vous ne vous rendez pas compte l'impact que cette transformation professionnelle a eu sur ma famille. Une de mes équipières m'a confié : « Je suis enfin capable de dire à mes enfants "ce n'est pas grave si tu te trompes, j'ai confiance en toi" ». J'ai compris ce jour-là que l'enjeu n'était plus mon entreprise, mais que cela commençait à avoir des impacts sur tout mon écosystème. Je pense que nous sommes en train d'assister à une véritable transformation. Nombreuses sont les entreprises qui se sont engagées dans cette transformation et qui l'ont maintenant « officialisé » : Kiabi, Décathlon, Norauto, la MAÏF, les cuisines Schmidt, les six usines Michelin en test, l'usine A380 d'Airbus à Saint-Nazaire etc. Et je ne parle là que des entreprises qui l'ont rendu public dans la presse. De nombreuses autres sont engagées dans ce processus.

Je vais terminer par une légende, celle du colibri. Un jour, un terrible feu embrase la forêt. Seul un colibri fait des allers-retours et jette des petites gouttes d'eau. Un autre animal lui demande d'arrêter en lui disant que cela ne sert à rien. Le colibri lui répond alors : « Tu n'as pas compris, ce qui est important à mes yeux, c'est qu'en jetant ces quelques gouttes d'eau, je fais ma part. »

Devant vous ce soir, je témoigne à propos de cette transformation, de cette équipe que j'aime tant. J'ai moi aussi l'impression de faire ma part. Le monde bouge, et moi c'est décidé, je m'engage.

QUESTIONS

Vos partenaires sociaux sont-ils eux aussi libérés ?

Les syndicats ne sont pas des freins à la transformation. Ils contribuent tous à un projet qui nous anime.

Comment votre système fonctionne-t-il au niveau macro, c'est-à-dire des investissements, de la stratégie, des choix financiers et des rémunérations ?

Dans chaque entreprise, un comité stratégique a lieu. Ensemble, nous construisons la stratégie. J'y participe. Mais je ne participe pas à la partie « comment réaliser cela au quotidien ? » Si demain, je veux investir dans une nouvelle activité, je ne me sens aucun devoir au niveau de la stratégie. Ce n'est pas bisounours-land chez nous. Nous avons du management, des contrôles, mais qui ne fonctionnent pas comme dans les entreprises « classiques ».

Concernant les rémunérations, nous avons de nouveaux comportements. Quand vous êtes payés 10 et que le nouvel embauché coûte 12 ou 13, on sait que ce nouvel embauché va nous faire du bien donc on franchit le pas.

Concernant les augmentations, nous n'avons pas encore trouvé la bonne solution. Nous allons demander à chaque équipe quels sont les équipiers les plus engagés. Cela va faire émerger les plus grands contributeurs. Nous avons élu un « collège de sages » par un processus d'élection sans candidat. Ce collège a huit voix, les RH ont 1 voix et nous en avons 1.

L'année dernière, ni les RH ni nous n'avions de voix. Nous sommes dans un processus d'apprentissage, de tâtonnement. Nous faisons partie du processus décisionnel, mais plus jamais ni les RH ni nous ne reprendrons la main sur les augmentations.

Un dernier élément au niveau macro concerne l'animation du groupe. Nous sommes 4 à co-organiser le groupe. L'un de nous dirige la moitié des entreprises, un 2^{ème} l'autre moitié, un 3^{ème} est « professeur », il est l'homme du chiffre et passe son temps à aller sur le terrain pour expliquer comment marche le business, pour monter en compétence nos équipiers, et enfin moi, qui essaye de travailler sur les processus de transformation, puisque je me suis formé au coaching d'organisation. Nous nous sommes rendus compte il y a quelques mois que nous gérons encore trop d'aspects. Nous avons donc créé 3 cercles : humain, innovation, business. Notre rôle est uniquement de travailler sur les processus, et sur rien d'autre. L'avantage est le partage en collectif, la montée en compétence.

Y a-t-il des personnes qui n'ont pas supporté cette transformation ?

Le piège est de se lancer dans cette transformation sans être préparé. Il faut avoir un coach.

Le 2^{ème} problème est l'effet d'annonce. Certains dirigeants font tout échouer par l'annonce. Ils délivrent des promesses qu'ils ne peuvent tenir avant des années. Il faut que le chef d'entreprise prenne la mesure de la transformation.

Le 3^{ème} risque concerne les managers. Le manager passe du statut de Zlatan, la star, à l'ombre. On lui demande non plus de tirer le but, mais de donner la balle à ses co-équipiers.

J'ai pu observer 4 comportements de managers :

- Les managers « papillons », ceux qui déploient leurs ailes rapidement dans une entreprise libérée. Mais ils représentent une très faible partie des managers, en tout cas au début.
- Les managers « perdus », qui constituent la catégorie majoritaire. Ils sont en perte totale de repères. Aujourd'hui, nous avons un coach à temps plein pour les aider mais cela ne suffit pas. Nous aurions dû le faire plus tôt.
- Les Saint Thomas : ceux qui ont besoin de voir pour croire.
- Les sergents chefs, ceux qui ont besoin d'exercer le pouvoir. Ils ne pourront pas survivre dans ce type d'organisation. Il faudra les aider à trouver un autre job, dans le groupe ou ailleurs.

Je souhaite insister sur le fait qu'apparaît un gros point de ciel bleu une fois le Rubicon franchi : si le manager enlève de son agenda les reportings, les contrôles, les réunions inutiles, il a tellement plus de temps pour aider ses équipiers à grandir.

Concernant les managers intermédiaires, nous avons supprimé les postes de directeurs de région. Nous avons demandé à chacun quel était le job de ses rêves dans l'entreprise. Nous avons deux règles : 1. Accepter que la transformation des équipiers ne se fasse pas à la même vitesse pour tous. 2. Ne laisser personne se perdre. Or, une personne n'y trouvait pas son compte. On s'est donné un an pour essayer de trouver une solution et cela n'a pas marché. Nous avons donc connu un échec.

Comment faites-vous vivre les valeurs du groupe ? Que faites-vous lorsqu'un équipier n'est pas convaincu par les valeurs ?

Une personne a fait une faute de sécurité sur un chantier. Il s'est volontairement mis en danger. Or des processus ont été mis en place par les équipiers pour ce genre de cas. Il a été licencié.

Un 2^{ème} exemple : dans nos processus, nous n'utilisons pas les machines de nos clients. Nous faisons les montages mais ce sont les clients qui font marcher les machines. Or un jour, un client a supplié l'équipier de mettre en marche la machine, ce qu'il a fait. Notre premier réflexe était d'envisager le licenciement. Nous avons tenu une réunion des capitaines. Ils ont conclu que la faute avait été commise dans l'objectif de servir, pas de désobéir. Ils ont donc décidé que cet équipier resterait dans l'entreprise. Ils lui ont simplement demandé de prendre en charge la responsabilité d'aller communiquer ce qu'il s'était passé dans chacune des équipes.

Depuis quelques années, vous présentez votre expérience devant des chefs d'entreprise. Qu'est-ce qui vous semble être la marche la plus difficile à franchir chez les chefs d'entreprise ?

Le premier frein est l'égo du patron. Le 2^{ème} est la transformation culturelle. Le chiffre clé pour transformer une organisation est 7%. Si vous êtes capable de mobiliser 7% des leaders d'opinion, vous avez la masse critique suffisante pour faire la bascule. Combien y a-t-il d'entreprises de plus de 500 salariés en France ? 2500. Cela signifie que le jour où 150 entreprises auront officialisé leur engagement, on aura atteint la masse critique qui fera basculer le monde de l'entreprise. Mon pari est que cette transformation arrivera dans moins de 5 ans, car nous serons arrivés au bout du système pyramidal et centralisateur, infantilisant.

Arrivez-vous à vous projeter dans une entreprise de taille différente de la vôtre et à imaginer qu'une telle transformation serait réalisable ?

Il existe des entreprises libérées de 10 salariés, tout comme des entreprises de

10 000 salariés. J'en connais sur presque tous les continents. La question n'est pas « est-ce possible ? » mais « quels dirigeants seraient prêts à franchir le pas ? »

Quels peuvent être les clignotants que vous recevez de la part de vos clients et de vos prestataires ? Leur attitude a-t-elle changé ?

Nous n'avons jamais communiqué auprès de nos clients. En faire un argument commercial ou publicitaire serait, je pense, une erreur. L'engagement est plus fort. Si quelqu'un décide de réaliser cette expérience pour gagner plus d'argent, cela ne marchera pas. Il faut avoir une pureté dans son attention au départ. Parfois, des personnes couraient après nos camionneurs pour savoir si ce qu'ils avaient vu à la télé était vrai. Cela intriguait, clairement.

Comment s'est passée l'absence du patron, ainsi que son retour ?

Je m'étais toujours dit qu'à 40 ans, je passerais 6 mois de mon année à diriger une entreprise, et 6 mois sur un bateau. J'ai eu la chance de pouvoir le faire. Il n'y a pas eu de choc à mon départ, car je suis toujours resté en contact avec l'entreprise. Je me suis juste retiré physiquement. La seule différence est que je n'étais pas présent dans la pièce au moment des réunions.

Le retour a été simple. J'ai pu recalculer quelques points et je n'ai pas repris mon rôle d'avant. Deux fois par an, je rencontre tous mes équipiers, et je participe à tous les comités stratégiques. Je suis disponible 7jours/7 et 24h/24. Tout le monde peut m'appeler et je suis disponible.

Concernant le triangle manager/expert/coéquipier, quelles sont leurs relations et comment prennent-ils les décisions ?

Nous avons un DAF, qui ne prend plus de décision seul, et aide son équipe à décider. Le processus de prise de décision est plus long mais les décisions sont bien plus vite appliquées. Prenons un exemple de processus décisionnel. L'été, nous devons acheter les véhicules pour l'année suivante. Nous achetons du Peugeot, du Volkswagen, du Citroën, du 130CV, avec clim, sans clim etc. C'est un sujet important, car de nombreux équipiers travaillent dans ces véhicules toute la journée. Nous faisons un appel à volontaires pour savoir qui veut acheter les prochains véhicules. Dans un groupe de moins de 7 personnes, il est difficile de faire jouer l'intelligence collective, et à plus de 15, la situation devient difficilement gérable. Nous aimons donc choisir des groupes entre 7 et 15 personnes. Si seules 2 personnes sont volontaires, nous demandons à ces deux personnes-là de trouver 2 volontaires chacune. Il faut que le groupe ait toutes les compétences (qu'il y ait au moins une personne qui ait les connaissances techniques). Le groupe doit choisir un animateur parmi eux, en mettant en place un processus d'élection sans candidat. Cet animateur est accompagné, c'est-à-dire formé sur la gestion de projet. Ce groupe doit aller consulter « les anciens ». C'est seulement ensuite qu'ils peuvent prendre leur décision. Cette décision est donc participative. Le responsable technique gère les contrats avec le constructeur et initie l'idée (« nous avons besoin de véhicules »), mais ce n'est pas lui qui prend la décision. Nous quatre intervenons uniquement si le budget dépasse celui qui avait été annoncé au début, pour trancher si cela sera possible ou non.

Jusqu'à quel niveau les processus sont-ils écrits ?

Ils ne sont pas vraiment écrits et nous nous sommes rendus compte que cela posait problème. Nous allons bientôt donner un livre de bord à tous les équipiers sur le processus de prise de décision.

Parmi les arguments des détracteurs de la libération figure le fait que ce processus est imposé par le patron. Comment vous y êtes-vous pris pour créer ce désir de changement dans votre entreprise ?

Certaines personnes y sont parvenues par la douleur, d'autres par l'envie. Nous n'avions pas d'autre choix que de changer, tant la situation était compliquée. Ce changement est venu comme une évidence. Je me suis rendu compte de toutes les erreurs que j'avais faites jusque-là.

Vous travaillez dans une entreprise familiale, comment s'organise l'investissement vs les dividendes ?

Nous n'avons jamais pris de dividende sur cette entreprise. Nous avons toujours privilégié le développement. Je ne détiens que 4% de l'entreprise. J'ai eu une opportunité de passer à 50% puis à 80%. Nous n'avons jamais distribué aux actionnaires, et cela n'a jamais été un sujet.

Pourquoi témoignez-vous ?

Ma seule ambition est de discuter avec vous, voire de vous faire vous poser des questions. Qu'est-ce que cela fera raisonner en vous ? La réponse vous appartient.

Qui fait partie du comité stratégique ? Comment fonctionne-t-il ? Qui sont les capitaines ? On a l'impression que la stratégie est secondaire par rapport au quotidien.

Chez Chronoflex, les capitaines, les responsables des services supports et nous quatre faisons partie du comité stratégique. À chaque objectif, nous estimons les budgets. Un technicien à Blois veut lancer sa boîte (elle n'a aucun lien avec notre activité). Le collectif a décidé de l'aider. L'entreprise va être créée au sein de l'écosystème de groupe. De nouvelles idées et de nouveaux investissements peuvent donc émerger au cours de l'année. Dans les autres entreprises du groupe - elles sont plus petites, tout le monde fait partie du comité stratégique.

Cette transformation fonctionne-t-elle avec des formations capitalistiques particulières ?

Cela peut fonctionner pour des entreprises cotées, familiales etc. C'est une philosophie managériale.

La clé du modèle est la prise de conscience du dirigeant. Ce type de discours est-il partagé dans les écoles censées former au management ?

Je récusé l'idée de modèle. C'est une philosophie. Il y a autant de chemins que de dirigeants. Ce thème se diffuse partout, mais aucune école ne le pratique. Les grosses entreprises sont en train de créer des managers de type Y. J'ai participé à l'accueil des nouveaux ESCP cette année. J'ai été forcé de leur annoncer que ce qu'ils allaient apprendre dans les 5 prochaines années ne leur servirait pas.

Avez-vous interrogé les salariés pour savoir comment ils vivaient le changement ?

Si je fais une étude, je serai obligé de publier les résultats. Je n'y tiens donc pas.

Qu'est-ce que le passage d'une culture de contrôle à une culture d'auto-contrôle a nécessité comme changement ? Que reste-t-il de l'ancien système ?

Avant, nous contrôlions tous les camions. Le jour où nous nous sommes « libérés », les gars se sont mis à vérifier eux-mêmes les contrôles. Or, deux mois après le lancement de notre nouvelle manière de fonctionner, nous nous sommes rendus compte que plus personne ne vérifiait. Cela n'allait donc plus du tout. Les équipiers ont alors pris eux-mêmes la décision de débrayer le système informatique si quelqu'un ne contrôlait pas son véhicule.

Comment les salariés sont-ils évalués ?

Nous avons 3 critères : savoir faire, savoir être, savoir voir. Chacun s'évalue sur ces points et évalue tous ses coéquipiers sur ces points.

À vous entendre parler, tout semble très positif. Reste-t-il des cailloux dans la chaussure ?

Les gens ont la pêche chez nous. Mais nous avons notre lot d'aspects négatifs, nous sommes une entreprise normale. Une entreprise libérée n'est pas un état, c'est un chemin. Nous allons devoir trouver un système de rémunération, former les capitaines etc. Le chemin ne s'arrête jamais, il nous reste une montagne de choses à faire.

Au milieu de la crise, une personne du CE est venue voir mon assistante en lui demandant de trouver une chaise ergonomique car un équipier avait mal au dos. Une chaise orange fluo a été livrée, tout le monde la regardait et voulait la même. Elle avait coûté 395€. J'ai demandé à chacun : « Que feriez-vous à ma place, puisque je n'ai pas 100x395€ à dépenser dans des chaises ergonomiques ? ». Ils m'ont tous répondu que le critère pour qu'un équipier ait le droit à une chaise ergonomique était que le mal de dos soit récurrent. C'est ce que nous avons décidé. Nous n'avions pas besoin de certificat médical. Nous avons demandé qui avait mal au dos et en avait besoin. La décision reposait sur la confiance. Nous nous sommes dit que si moins de 10 chaises devaient être commandées, nous le ferions, sinon nous trouverions une autre solution. Nous avons acheté 4 chaises. Pour la première fois, l'intelligence collective avait été puissante.

Êtes-vous surpris lorsque des équipiers vous demandent d'expérimenter des choses que vous ne connaissez pas ?

La facilitation graphique est un bon exemple. Une personne a demandé un jour à être formé sur ce sujet et il a été formé en streaming. Nous avons fait un appel à volontaires et quinze personnes ont été formées.

Depuis quelques mois existe un débat à propos des entreprises libérées, et un mouvement très critique a émergé. Qu'en pensez-vous ?

La sur-réaction en dit long sur eux. Aucune de ces personnes n'a visité nos entreprises. Tous les processus d'innovation passent par 3 phases : 1. « C'est ridicule ». 2. « C'est dangereux » 3. « C'est évident ».

Nous sommes en train de passer à la phase 2, c'est donc le signe que nous avançons.

Nous parlons beaucoup de transformation numérique. Qu'en pensez-vous ?

Nous avons l'informatique embarqué depuis 1998. La numérisation existe depuis presque 20 ans, c'est acquis chez nous.

Donner du capital aux salariés pourrait paraître logique dans votre philosophie, pas pour vous ?

Pendant 20 ans, je proposais 20% aux managers. Aujourd'hui, je ne pourrais pas, dans ma recherche d'équité. J'ai suffisamment eu de problèmes en tant qu'actionnaire pour comprendre qu'être actionnaire n'est pas un long fleuve tranquille. Quand l'entreprise va mal, il faut pouvoir faire son boulot d'actionnaire. Or on ne peut pas bien le faire quand on a déjà hypothéqué sa belle-mère. Je pense que c'est plus simple d'avoir un mécanisme de redistribution à parts égales de la valeur. 300 salariés n'est pas une taille simple. Quand nous aurons grossi et atteint le seuil de 1000 personnes, nous pourrions imaginer la possibilité d'un fonds. 32% de la marge avant impôt a été distribuée chez Chronoflex l'année dernière.

Avez-vous un fort turnover ?

Notre métier est compliqué : travailler 7j/7, 24h/24 sur des chantiers et faire du commercial en même temps n'est pas évident. Nous avons 30% de turnover, nous sommes descendus autour de 20%, ce qui n'est pas encore satisfaisant. La moyenne d'âge est autour de 36 ans.

Votre philosophie managériale est-elle attractive ?

Oui, certaines personnes viennent travailler chez nous spécialement pour cette philosophie.