

Libérer L'entreprise

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

Vers l'entreprise Y...



Suite à sa Key Note lors d'Agile Grenoble 2014, Alexandre Gérard a accepté de revenir dans ce magazine sur les différentes étapes suivies au sein de ses entreprises pour les transformer en entreprises de type Y : entreprises dites « libérées ».

Notre histoire commence en 1995

3 chefs d'entreprises de la région Nantaise, **Pascal, Dominique et Jean-François** décident de créer une structure pour développer un nouveau service : le dépannage de flexibles hydrauliques sur site. Rapidement ils me confient le projet et l'**aventure commence**.

Depuis, nos clients appellent un numéro central 24h/7j, obtiennent notre meilleur délai d'intervention, en quelques secondes et avec le sourire. Nous arrivons alors en 60 minutes sur le site client avec l'une de nos unités d'intervention. En moins d'une heure nous démontons, fabriquons, et remontons le flexible en cause. Puis nous informons nos clients par des rapports électroniques en temps réel comprenant : performance de l'intervention, photos, traçabilité, empreinte carbone... Notre travail permet à nos clients de **diviser par deux le coût global de la rupture**.

Ce service novateur s'impose alors **en France puis dans les DOM-TOM**. Nous avons la chance de vivre une période formidable de notre vie : la **croissance à 2 chiffres ! Tant et si bien qu'en 2007**, nous sommes, chez CHRONO Flex et les nouvelles entités créées, près de **300 personnes**. L'entreprise grandit et je commets, sans m'en rendre compte, deux belles erreurs !



Explication :

Effectivement depuis 15 ans, nous sommes une entreprise sympa, très dynamique, mais aussi très « X ».

« Entreprise X » : cette formule empruntée à Mc Grégor désigne les entreprises dans lesquelles une personne ou un groupe de personnes prennent des décisions pour l'ensemble de la société et tentent de les faire appliquer du mieux possible.

L'erreur que je commets est celle de manager « pour les 3 % » ! C'est-à-dire que lorsqu'une personne « déconne » – il y en a plus ou moins 3 % de l'effectif – (plein de sa voiture perso, courses perso avec la CB de l'entreprise...) nous créons une nouvelle note de service.

Au final :

- Les « mauvais », eux, trouvent toujours une échappatoire
- Mais surtout, les « bons » se retrouvent empêtrés dans une montagne de règles qui, petit à petit, les contraignent et les limitent dans leurs initiatives.

Ma seconde erreur est de nous priver complètement des vertus de l'intelligence collective ; car en définitif qui décide ? Essentiellement mon équipe et moi. Inconsciemment je demande à tous de laisser leurs « cerveaux » à la porte de l'entreprise et nous prive par la même de la puissance incroyable de 300 cerveaux qui ensemble pourraient décider de servir la même vision de l'entreprise.

Mais tout cela, nous ne le comprendrons que plus tard...

Pour l'heure nous sommes en 2007, l'entreprise va bien. Nous représentons environ 50 % de parts de marché en France avec nos 200 unités d'intervention. Notre 1^{er} confrère est sept fois plus petit que nous. Nous sommes un peu comme un porte avion : grosse puissance de feu ! Mais le porte avion ça ne manœuvre pas bien dans la tempête.

Et la tempête arrive ! 2009 sera terrible : notre chiffre d'affaires s'effondre de 34 %.

Après 8 mois de lutte nous devons nous résigner :

- non-remplacement des départs ;
- passerelles vers les autres entreprises du groupe ;
- et au final des licenciements.

Nous sauvons l'entreprise au prix de nombreux sacrifices. Mais le mal est fait. Il est terrible de devoir licencier des gens qu'on n'a pas envie de licencier.

Je commence alors une quête : **comment faire pour qu'une telle situation ne recommence jamais ?**

La 1^{re} **rencontre** a lieu lors d'une conférence organisée au CESI : « **L'entreprise du XXI^e siècle existe, nous l'avons rencontrée** » **Jean-François ZOBRI****ST** – [FAVI](#) – Fonderie en Picardie – 20 % de cashflow depuis plus de 30 ans. Mon attention est captée... et lorsque j'entre dans l'amphithéâtre je découvre un petit bonhomme, la soixantaine, presque chauve, barbu et... en blouse ! C'est ça l'entreprise du XXI^e siècle ???

Puis Jean-François s'engage dans une présentation de FAVI et de son organisation... et **j'ai les bras qui tombent par terre !**

Il parle d'**amour du client**, de **confiance**, d'**autonomie**, de **rêve partagé**, de **valeurs**. Je suis percuté par son discours. Voilà enfin le chemin que je recherche !

Avec l'équipe de direction du Groupe, nous lisons tous [les livres de Jean-François Zobrist](#). Puis nous décidons de nous engager sur ce chemin, sans savoir exactement ce qui nous attend.

Nous comprenons et décidons d'engager 3 actions :

- **construire collectivement un chapiteau** (une vision forte et des valeurs partagées) sous lequel se développera l'entreprise ;
- **nettoyer les signes de pouvoir**, sans trop savoir pourquoi d'ailleurs, en tous cas à ce moment-là ;
- et **enlever les cailloux dans les chaussures des équipiers**.



La 2^{de} **rencontre** arrive quelques mois plus tard. Un de mes amis, au courant de nos démarches, m'envoie un livre avec une petite note « Tu vas adorer ! ».

Ce livre s'appelle [Liberté et Cie](#), il a été écrit par **Isaac GETZ et Brian CARNEY**. Ils ont visité 50 entreprises dans le monde qui, toutes, surperforment leur secteur d'activité et ont comme point commun la **liberté** et le **bonheur de leurs salariés**. Mieux encore ils ont écrit les clés de succès du modèle.

Jean-François nous avait fait goûter cette liberté. Isaac nous donnait les principaux ingrédients de la recette !

Nous commençons donc à comprendre les mécanismes :

- **la différence entre les entreprises X et les Y** (Y = les entreprises dites « libérées ») ;
- **la différence entre manager et team leader** ;
- **l'importance de l'écoute, de la vision et des valeurs** ;
- **la posture de coach dirigeant** ;
- **l'intelligence collective**.

Que veut dire « Libérer son entreprise » ? Libérer les énergies ? Libérer l'initiative ? Oui certainement.

Mais aussi la **libérer de son patron** !... D'un patron qui pense qu'il sait mieux que tous les équipiers de l'entreprise réunis ce qu'il faut faire. Et de facto c'est ce qui se passe dans 99 % des entreprises. Le travail sur soi est donc plus que nécessaire pour moi. Jean-Loup m'accompagnera dans cette démarche. **Merci à lui, car sans ce travail rien de possible**. Jean-Loup après avoir dirigé une entreprise de 400 personnes a décidé de changer de métier. Il est aujourd'hui coach et accompagne à merveille ses clients sur le « lâcher prise » ! Mieux encore, tous les membres de direction du Groupe travailleront sur eux-mêmes quand ils se sentiront prêts.

Si nous faisons face, tant bien que mal, la situation économique est encore compliquée. Nos marges sont faibles et l'avenir est encore très incertain.

Janvier 2012 – il est temps de basculer !

Nous allons transformer ce porte-avion en une armada de speed-boat. Des speed-boat ? Oui car ce sont des bateaux **réactifs, agiles et rapides**. Une armada car c'est une **force coordonnée vers le même objectif**.

Notre **saut en parachute** se déroulera en 2 heures. Les équipes décideront par elle –même :

- combien de speed-boat (de régions) ;
- quel sera le rôle du capitaine du speed-boat ;
- et enfin elles coopteront en Capitaine, la personne qui incarne le mieux le job et qui prendra un mandat pour 3 ans.

Dans le même temps, nous annonçons que nous ne prendrons plus de décisions business. En outre, nous invitons chacun à s'inscrire dans des groupes de travail qui, eux, décideront. Ça prendra un peu de temps à démarrer, beaucoup de temps même mais aujourd'hui, cela fonctionne pas mal.

Quelques mois s'écourent et je pars avec ma famille faire un tour du monde. Un rêve de gosse, un besoin de passer du temps avec ma famille, un besoin physique de faire une pause, mais aussi un formidable témoignage de confiance !

Durant ce voyage, il va se passer quelque chose que je redoute ! Un groupe de travail s'empare d'un dossier brûlant : la rémunération variable.

En 8 mois tout va être remis à plat !

Chaque membre du Groupe sera sollicité afin de donner son avis. Au final, la rémunération sera une révolution. Exit les systèmes « de carotte et de bâton ». Un **système transparent, et basé sur la marge finale**, remplacera tous les autres systèmes de prime.

La rémunération est simple et vertueuse. Elle initiera le début du décollage économique (CA = + 15 % ; RN x 4 en 2013).

Aujourd'hui, les équipes recrutent elle-même, les Capitaines sont cooptés par leurs pairs pour une durée de 3 ans. Les décisions business sont prises en assemblée par les capitaines ou dans les groupes de travail. Les investissements sont réalisés par les équipes terrain. Nous venons même de construire un dispositif qui permettra au collectif de gérer les augmentations dès 2015.

Mais nous ne sommes qu'au début du chemin. Il faut du temps pour changer la culture d'une entreprise. Et nous avons encore beaucoup à apprendre...

" Rien n'est plus puissant qu'une idée dont l'heure est venue ... "

Victor HUGO



Alexandre Gérard
www.inov-on.com

A propos d' **Alexandre Gérard** :

Il m'a fallut atteindre plus de 40 ans, pour comprendre 2 ou 3 choses :

- Si je veux que ca change alors que suis-je prêt à changer en moi,
- Si on va seul, on va plus vite, mais ensemble on va plus loin,
- Si les gens aiment changer, ils n'aiment pas qu'on les change,
- Qu'il faut faire beaucoup, beaucoup d'effort pour ne pas agir,

Ces quelques phrases raisonnent dans ma tête et me permettent d'avancer un peu plus chaque jour. Et vous, elles vous disent quoi ces phrases ?



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](http://www.com-hom.com)
Crédit photographique : [Com-Hom](http://www.com-hom.com), [Fotolia](http://www.fotolia.com), [Inov-On](http://www.inov-on.com)