



PSYCHOLOGIE

Rubrique réalisée avec

PSYCHOLOGIES

Le numéro du mois de mars est en vente actuellement

PSYCHOLOGIES



Au bureau : travailler sans hiérarchie

Ils sont quelques pionniers à expérimenter la fin du système pyramidal. Pour lutter contre la souffrance en entreprise, des patrons ont fait le pari de laisser plus d'autonomie à leurs équipes et de « libérer » leur créativité.

La plupart n'ont pas de « parking réservé à la direction » ni de bureaux plus spacieux pour les cadres. Certaines ne regroupent pas leurs collaborateurs par service... mais par client. Elles autorisent les salariés à fixer leurs propres emplois du temps et quelques-unes n'ont plus aucun manager, ni titre, ni grade. Ce qui unit ces entreprises performantes avec des retours sur investissement élevés et un taux de rotation des effectifs excessivement bas ? La considération et le respect qu'elles témoignent à leurs employés. « Ici, on les écoute au lieu de leur dire quoi faire. On leur transmet toutes les informations utiles sur la marche de la société pour prendre collectivement les meilleures décisions. On encourage la prise de risques sans avoir recours à la carotte et au bâton », résume Jean-

François Zobrist, l'ancien patron de la fonderie Favi, située en Picardie. En 2006, Carlos Verkaeren, P-DG des biscuiteries Poul, arrête pendant deux jours l'usine de Montauban et réunit les huit cents salariés pour travailler sur leur vision de l'entreprise. Ils déterminent alors eux-mêmes leur organisation (planning, congés, etc.) et suppriment deux échelons hiérarchiques. « Depuis, l'usine fonctionne avec une productivité accrue et le résultat opérationnel a doublé en deux ans », constate le président, pour qui le secret d'une bonne organisation consiste à faire coïncider l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise. Chez Poul, ni titres ni organigramme, mais des communautés d'expertise et un comité de pilotage pour étudier les rémunérations et les recrutements. Un management à la scandi-



■ L'entreprise n'est pas rose tous les jours, mais les salariés sont plus heureux quand ils sont très investis. Photo archives Joel Philippon

nave, où l'on privilégie les moyens sur les objectifs, et où la liberté se paye par la responsabilité et par un engagement collectif. « L'entreprise n'est pas rose tous les jours, mais les

salariés sont plus heureux car ils sont très investis », convie Carlos Verkaeren, qui avoue avoir dû lui-même lâcher prise non sans difficulté et laisser les employés décider. ■

Pas de performance sans bonheur

Dès son arrivée à la tête de Favi, Jean-François Zobrist encourage ses ouvriers à s'organiser en « mini-usine ». Et chaque unité est dédiée à un client. Le leader désigné par le groupe est un ouvrier expérimenté. Son rôle ? Ne jamais donner une directive à l'équipe sans en expliquer l'origine, le « pourquoi ». Charge à chacun de trouver le « comment ». Tous ceux qui rencontrent un problème et qui ont une solution l'appliquent. Les chefs de service sont priés de se rendre utiles : « Quand ils s'ennuient, ils passent leur temps à emm... les ouvriers », lâche Jean-François Zobrist. Libres de leurs cadences et de la qualité de leur travail, enfin face à leurs responsabilités, les salariés se mobilisent. Et l'entreprise décolle, évitant la crise des équipementiers automobiles avec un cash-flow positif à deux chiffres. Aucune perte de temps en réu-

nion pour demander des autorisations. Chaque leader tient le rôle d'un facilitateur. Il forme et oriente mais ne décide jamais seul. Jean-François Zobrist tente désormais de rallier les patrons à cette cause au sein des réseaux APM et Germe (1). Et ne lésine pas sur sa force de conviction : « Il n'y a pas de performance sans bonheur, et pas de bonheur sans responsabilité. » Jusqu'à prétendre : « RH, pour moi, c'est rendre heureux et, pour ça, pas besoin d'un DRH. » Sa démarche a depuis fait tache d'huile, et Jean-François Zobrist se retrouve au sein d'un mouvement de patrons que l'on désigne désormais sous le vocable de « libérateurs ». Qu'ils dirigent Chrono Flex à Nantes, Poul à Montauban, Lippi à Mouthiers-sur-Boëme, Sew-Usocom à Hagnenu ou Mecabor à Pouzauges, ils considèrent leurs salariés comme des adultes responsables et non comme de bons

petits soldats. La plupart ont gommé tous leurs signes extérieurs de pouvoir. Ils laissent leurs collaborateurs organiser leur temps de travail de la façon la plus judicieuse en fonction de l'activité. Vu de loin, de très loin, on pourrait croire à une énième élucubration managériale dont les consultants auraient le secret. Mais de management au sens traditionnel, point : les salariés choisissent leurs leaders, définissent la description de leurs postes. ■
1. L'APM (Association progrès du management) regroupe des dirigeants internationaux qui s'engagent à se perfectionner dans le but de faire progresser durablement leur entreprise. Le Germe (Groupe d'entraînement et de réflexion au management des entreprises) est un organisme de formation qui s'adresse aux managers souhaitant conjuguer performance économique et progrès humain au sein de leur entreprise.

PROCHAINS SUJETS

- **Demain Pratique**
Propriétaires : ceux qui ont fini de rembourser.
- **Samedi Vie de famille**
Comment organiser une loterie ?
- **Dimanche Bricolage**
Fabriquer un manche de couteau.
- **Lundi High-tech**
Faut-il acheter une montre connectée ?
- **Mardi Emploi**
Sophistiquées, sournoises... les fausses annonces d'emploi.
- **Mercredi Santé/Bien-Etre**
Comment faire un cataplasme ?
- **Judi Psychologie**
La vie en réseaux.

907b65195760e70a72284814de0e25570a06d6563193558