

CONFÉRENCE D'ISAAC GETZ, SUIVIE D'UNE TABLE RONDE SUR LE THÈME DE « L'ENTREPRISE LIBÉRÉE »

28 SEPTEMBRE 2015
**UN FORUM ECOBIZ EN PARTENARIAT
AVEC BPI GROUP ET ENGIE**

DEROULEMENT DU FORUM

- **Jean VAYLET, Président de la CCI de Grenoble P1**
- **Sabine LOCHMANN, Présidente du Directoire de BPI group :**
« L'évolution des rapports des Français au travail » **P1**
- **Conférence d'Isaac GETZ sur l'Entreprise Libérée P3**



Notre société a érigé la liberté comme l'une de ses valeurs cardinales, censée gouverner notre système politique comme nos vies privées. Les patrons sont souvent les premiers à vanter ses vertus, en faisant un pilier du capitalisme. Mais ces belles paroles s'arrêtent net à la porte des entreprises : dans le monde du travail, la hiérarchie, le contrôle, la surveillance continue

semblent bien demeurer la règle. Pourtant, l'enquête de Brian M. CARNEY et d'Isaac GETZ montre qu'il existe une autre manière d'agir et nous invite dans des entreprises où la liberté est devenue le principe de management. On y laisse les salariés prendre des initiatives au lieu de leur dire comment faire. On les traite en adultes responsables au lieu de limiter les informations dont ils disposent et de faire contrôler chacun de leurs faits et gestes par une hiérarchie pléthorique. On encourage la prise de risque.

Lors de cette conférence, Isaac GEZ évoque des entreprises situées en France, aux Etats-Unis ou en Finlande, « libérées » par des dirigeants visionnaires qui ont révolutionné la culture de leurs firmes. Et en même temps, leur rentabilité a explosé. (Extrait de « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises »)

- **Table ronde avec les intervenants et témoignages des entreprises Sogilis (Grenoble) et Teractem (Annecy) P6**



LES INTERVENANTS

Isaac GETZ



Professeur de leadership et de l'innovation à ESCP Europe, auteur avec Brian M. Carney de *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (Fayard 2012)



Sabine LOCHMANN
Présidente du Directoire BPI group

TABLE RONDE

Avec les témoignages de Myriam MENNETEAU (Sogilis), Valentin BROSSARD (Sogilis), Valérie GRILLOT (Teractem) Cédric LAURENT(Teractem)



Introduction de Jean VAYLET, Président de la CCI de Grenoble

Le président Jean VAYLET a accueilli les participants puis remercié les intervenants et les partenaires de la manifestation BPI group et ENGIE, avant de rappeler la mission de développement du territoire que remplit la CCI au travers de ses activités de formation, de communication, d'aide à l'international et d'accompagnement des entreprises.

L'accompagnement prend notamment la forme des réseaux ECOBIZ : 6500 adhérents, un nombre en progression constante, répartis dans 23 communautés professionnelles et plus de 80 partenaires Ambassadeurs, Privilèges et Associés.

Le président a poursuivi en soulignant l'intérêt de consacrer une conférence à l'entreprise libérée, un thème d'actualité et interrogateur. Plusieurs entreprises locales se sont engagées dans cette démarche, démontrant une fois encore que l'économie grenobloise constitue un laboratoire dans de multiples domaines.



Intervention de Sabine LOCHMANN, Présidente du Directoire de BPI group :

« L'évolution des rapports des Français au travail »

Sabine LOCHMANN a dans un premier temps salué l'équipe régionale de BPI Grenoble dirigée par Sylvie RAY, qui contribue avec les 300 consultants implantés sur le territoire français à œuvrer pour les grandes activités de BPI group : l'optimisation de l'emploi dans l'entreprise, le développement de la mobilité sur les territoires, la réussite des projets de transformation, l'attractivité et le développement des talents au sein des organisations.

Une photographie concrète « à date » de l'engagement des salariés dans 12 pays

Le triple objectif des entreprises est de mieux appréhender le facteur humain, d'adapter la gestion des ressources humaines dans un contexte de compétitivité nationale et internationale impacté par les révolutions provenant du digital et d'anticiper les besoins des salariés en facilitant leur rapport au travail et en faisant en sorte qu'ils se sentent bien dans leurs entreprises.

Pour faciliter les décisions qui s'imposent et ne pas réagir en fonction de perceptions ou d'idées reçues, BPI group, dans le cadre de l'Observatoire du Travail, réalise avec BVA et Liaisons Sociales une enquête internationale sur l'engagement des salariés. La sixième édition de cette enquête, réalisée en 2014, porte sur 5000 salariés dans 12 pays, dont 1000 en France. Les résultats sont accessibles en flashant ce **flashcode** :



Le rapport des Français au travail a changé

Fidélité à l'entreprise, identification carrière-entreprise, acceptation inconditionnelle de l'autorité hiérarchique : le paradigme a volé en éclats. En effet :

- 43% seulement de l'ensemble des sondés – dans 12 pays – déclarent un fort engagement dans leur travail. En France, cette proportion tombe à 31%.
- Le niveau d'engagement baisse fortement entre 4 et 15 ans dans la même entreprise. Ce que l'on peut interpréter comme le résultat d'une désillusion et de promesses non tenues constitue aussi un facteur de fragilité des collaborateurs. Une culture interne de mobilité encore fragile renforce ce désengagement fondé sur un sentiment de non reconnaissance.
- Une relative insatisfaction est notable sur les trois premiers critères de l'engagement : la qualité de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (53%), la bonne ambiance de travail (54%) et la rémunération juste (54%). Notons que ces facteurs d'engagement ne concernent pas le travail en lui-même mais ses conditions. D'une certaine façon, ils décentrent la place du travail.
- En ce qui concerne le sens du travail, facteur-clé de l'engagement, seulement 41% des salariés savent clairement ce que l'on attend de leur travail, pas plus de 42% ont une idée claire de leur utilité, 30% se sentent bien informés sur la stratégie de l'entreprise, 29% seulement se trouvent en accord avec la stratégie et ont une bonne opinion des dirigeants de leur entreprise.

Pour simplifier, près des ¼ des salariés français ressentent qu'ils travaillent à l'aveugle !

- Par ailleurs et semble-t-il paradoxalement, 64% des salariés français ont pour priorité de continuer dans leur poste actuel, 13% seulement souhaitent changer d'entreprise et 12% changer de poste dans la même entreprise.

En conclusion : la fidélité à l'entreprise recouvre une désillusion et un désengagement profonds, un constant inquiétant au regard de la productivité et de la créativité.

Le métier, fondement du sentiment d'identité

L'engagement des salariés dans l'entreprise est proportionnel à un fort engagement par rapport à leur métier. « L'entreprise apparaît comme une forme de protection où on se réalise », analysait Marcel Grignard, président du think tank Confrontations Europe, lors d'un débat organisé en 2015 par BPI group. Or, des pans entiers de métiers disparaissent, en raison du déploiement des outils numériques, de la révolution de certaines filières, telle la logistique, ou encore en raison de la perte de valeur d'usage pour le consommateur.

Le métier, cause de blocage ? Quelques pistes d'action :

Derrière l'attachement des salariés à leur métier se cache un effet pervers : l'immobilisme qui se traduit par des déclarations hélas trop fréquentes « Je ne sais faire que ça, je n'ai toujours fait que ça ». Nous devons donc revisiter notre schéma de pensée. L'école doit cesser d'entretenir l'illusion de la filière « diplôme, métier, emploi à vie », les recruteurs doivent cesser de rechercher des personnes déjà formées, voire formatées mais privilégier la diversité qui seule permet de répondre aux environnements complexes. C'est pour cela que BPI Group a développé l'outil @toutjob qui renvoie à des rôles eux-mêmes renvoyant à des métiers, le pont étant fait par des formations. L'entreprise doit également offrir à ses salariés un cadre qui leur permette de se vivre comme des potentialités ouvertes et non comme des réalités fermées. Cela implique que les managers et les RH soient aussi préparés à accompagner ce mouvement et ce qu'il nécessite en termes de gestion de la mobilité au sein des organisations, ce qui n'est pas facile lorsque le court terme toque à la porte du quotidien ! Enfin, les managers de proximité doivent absolument être davantage impliqués dans le processus social interne.

Les marges de progrès sont fortes

- 58% des salariés ont de mauvaises relations avec leur supérieur hiérarchique,
- 68% ne reçoivent pas de retour régulier de leur travail
- 1 salarié sur 2 dit qu'on le contrôle avant de lui faire confiance

Quel avenir pour le couple salarié/entreprise ?

- L'entreprise doit mettre œuvre des valeurs de confiance, coopération, transparence, compréhension des rôles possibles de salariés.
- L'entreprise peut éviter l'érosion de l'effet « lune de miel » en activant les gens, en les déclenchant, en leur donnant la responsabilité de faire autre chose et autrement.
- Le dialogue social ne doit pas constituer un domaine réservé au CE et à la direction de l'entreprise, mais être considéré comme l'affaire de tous et notamment des managers de proximité dont le rôle d'animation des équipes dans leur quotidien est crucial.

Répondre au besoin de sens et provoquer le désir d'apprendre

Il s'agit d'offrir quelque chose de nouveau et de produire des actions constituant un élément de reconnaissance de la personne. Nous savons aussi que la mobilité fonctionnelle est un moyen puissant de briser la routine et d'offrir au salarié la possibilité d'élargir ses compétences, d'améliorer son employabilité. Solution plus souple, la mobilité de courte durée, en lien avec le management en mode projet, permet au manager de proposer au salarié un rôle au sein d'une équipe constituée pour un temps déterminé à une fin spécifique. Ce rôle peut inclure un temps passé éventuellement en dehors de la société auprès d'entreprises implantées sur le bassin, qui ont besoin de compétences qu'elles ne peuvent pas durablement employer.

Je construis une cathédrale

Le manager valorise l'action de ses collaborateurs en les inscrivant dans le projet à long terme de l'entreprise. C'est toute la différence entre trois tailleurs de pierre à qui l'on demande ce qu'ils font : le premier répond « je taille une pierre », le second « je gagne ma vie », le troisième « je construis une cathédrale ».

Mais le « récit » dans lequel s'exprime le projet de l'entreprise doit être crédible pour les salariés afin de faire sens pour eux et de leur permettre de s'y inscrire avec un engagement fort vis-à-vis de l'entreprise. C'est précisément le cas des sociétés étudiées par Frédéric Laloux dans son ouvrage *Reinventing Organizations*. Ce chercheur en management installé aux Etats-Unis a enquêté sur une nouvelle génération d'entreprises comme l'équipementier FAVI en France, le fabricant de vêtements Patagonie aux Etats-Unis ou encore l'électricien mondial AES

Ces entreprises s'inscrivent dans une perspective à long terme et un changement de paradigme, leur principe étant de répondre à une **raison d'être**. Ces entreprises connaissent toutes des taux de rotation très faibles qui doivent nous interpeller. Le processus de recrutement insiste beaucoup sur la résonance de la raison d'être de l'entreprise avec la personne du candidat.

Et quand la raison d'être est l'axe autour duquel s'organise toute l'activité, il est clair que chacun sait en taillant une pierre, qu'il construit une cathédrale.

INTERVENTION D'ISAAC GETZ

Isaac GETZ travaille depuis 25 ans comme enseignant chercheur sur l'excellence et la pérennité des entreprises et des organisations. Il est également docteur en philosophie.



Y a-t-il des entreprises qui peuvent accueillir des gens aux parcours divers et parfois difficiles pour qu'ils deviennent des gens créatifs et moteurs ?

Avec son Brian M. CARNEY, co-auteur de l'ouvrage *Liberté et Cie*, Isaac GETZ a trouvé une cinquantaine de ces entreprises dans 5 pays. Ils ont cherché des points communs entre ces entreprises et en ont trouvé très peu, sauf un : dans toutes ces entreprises, les gens sourient et sont contents de se lever le matin.

Des exemples et témoignages illustrant ces entreprises d'un nouveau type sont rapportés dans le documentaire d'ARTE *Le bonheur au travail* (Téléchargement : http://boutique.arte.tv/f10216-bonheur_travail), réalisé par Martin Meissonnier en 2014 et diffusé début 2015 dont Isaac GETZ exploite quelques séquences pour illustrer son propos. Une vision idyllique qu'il met aussi en perspective avec une réalité économique plus âpre : « Le taux de survie d'une entreprise après 40 ans (sans faire faillite ni être rachetée) est seulement d'1% », rappelle-t-il.

L'engagement des salariés

Gallup réalise des enquêtes sur l'engagement des salariés et produit les chiffres suivants.

- **Les salariés engagés**, qu'Isaac Getz compare à des « poules pondant des œufs d'or », représentent **9%** en France. C'est l'un des moins bons chiffres d'Europe, le meilleur se situant à 21%. Le comportement de ces poules (prendre des initiatives, avoir des idées...) engendre des remarques que nous connaissons tous, suggère Issac GETZ : « le patron : elle va me demander une augmentation ; ses collègues : on va nous augmenter la norme ; la poule : moi, je ne demande rien ».
- **Les salariés désengagés** au comportement de « chevaux fatigués », représentent **65%**. Les désengagés ont pour objectif, lorsqu'ils arrivent dans leur entreprise, de repartir le soir. Ils ne prennent pas d'initiative, font leur travail mais pas plus et dans certaines entreprises, on peut même les considérer comme de bons éléments, voire comme d'excellents exécutants.
- **Les salariés activement désengagés** sont malheureux et toxiques, car ils veulent le faire savoir. Ceux qu'Isaac GETZ appelle les « renards » représentent **26%** des salariés. Ils ont un comportement apparenté au sabotage et s'attaquent particulièrement aux salariés engagés. Si on compare une entreprise à un bateau, ils rament à contre-sens et l'immobilisent.

Comment changer cela ?

Quelle est la bonne question ? Les 26% de salariés activement désengagés étaient-ils comme ça lors de leur embauche. Assurément non. Que leur est-il donc arrivé ? Et pourquoi certaines poules qui pondaient des œufs en or se sont-elles transformées en chevaux fatigués ?

« Selon l'American Institute of Stress, 75% des salariés qui consultent leur médecin le font à cause du stress au travail »

L'entreprise libérée est une philosophie et non un modèle

La montagne est à gravir en plusieurs étapes. Départ, camp de base... chaque entreprise a son propre chemin à parcourir. Ce chemin est difficile, mais nombre d'entreprises de la région grenobloise sont en route.

Il n'y a pas de méthode-type, l'entreprise libérée étant une philosophie et non un modèle, mais pour autant, quelques principes sont à connaître.

Quelques principes pour devenir un manager jardinier qui connaît les besoins de ses salariés

Les managers ont pour rôle d'animer leurs équipes, mais bien souvent, ils n'y parviennent pas, malgré l'incentive (c'est-à-dire la carotte, précise Isaac GETZ, la carte « Total », le Blackberry, etc....). En Allemagne, les collaborateurs engagés ne

sont que 12% à 16%, un chiffre assez peu éloigné de celui de la France, alors que des sommes très importantes sont investies pour former les managers à motiver leurs équipes.

Il faut donc changer de méthode, et par exemple, arrêter de motiver (tirer sur leurs feuilles des plantes ne leur permettra pas de grandir) pour devenir un manager « jardinier », dont la préoccupation principale sera d'apporter à chacune de ses fleurs l'exact apport d'eau, de minéraux et de lumière dont elle a besoin. Chaque fleur a en effet le potentiel d'être belle, mais chacune a des besoins différents, à l'instar des êtres humains.

Les être humains ont un potentiel qui ne se réalisera que si leurs besoins sont satisfaits. Oublions donc la fameuse pyramide de Maslow qui date de 1943 et qui n'est qu'une théorie pour nous intéresser à trois besoins universels.

1) Le besoin d'égalité intrinsèque

Les salariés veulent être traités avec respect, considération, confiance et intelligence pour trouver la solution aux problèmes qu'ils rencontrent.

Quelques exemples :

- La société NORDSTROM, 117 grands magasins, n° 6 de la relation client aux Etats-Unis, CA de 8,5 Milliards de \$, a conçu un livret d'accueil (employee handbook), qui consiste en une carte bristol comportant une seule règle : « **Utilisez votre bon sens dans toutes les situations** ». Il n'y a pas de règle additionnelle, précise la fiche, mais les salariés sont invités à questionner leur manager à tout moment, sur n'importe quel sujet.
- La chaîne alimentaire WEGMANS, 82 hypermarchés, n° 12 du customer service aux Etats-Unis, CA de 6,5 Milliards de \$, a instauré une règle : « **Aucun client ne doit nous quitter malheureux** ». La société fait confiance à ses salariés pour prendre leurs propres décisions, quelle que soit la situation qu'ils rencontrent. Ce principe se nomme le Wahouing ou « enchanter le client ».
- WHOLE FOODS MARKETS, 355 supermarchés, CA de 10,7 Milliards de \$, a un jour pris la décision de distribuer la nourriture gratuitement. Les circonstances étaient exceptionnelles : dans cette région du Connecticut au climat difficile, une très violente tempête de neige s'annonçait. Chacun devait au plus tôt gagner son véhicule et rentrer chez soi sous peine de se retrouver piégé sur la route. L'alerte météo est donnée à l'heure d'affluence au supermarché. Mais subitement, tous les caisses tombent en panne. La décision est prise : si ce n'est pas réparé en 5 minutes, tous les clients pourront regagner leurs voitures avec leurs achats sans payer, l'urgence étant de leur permettre de rentrer chez eux sains et saufs. L'une des clientes évalua toute la marchandise qu'elle avait ainsi emportée gratuitement puis alerta un journal qui titra dès le lendemain « **Le père Noël est arrivé dans notre communauté** » une information aussitôt relayée très largement. C'est ainsi que la direction de la société apprit l'événement, ravie de voir à quel point les salariés avait su mettre en pratique le credo de la société : prendre toute décision de bon sens servant l'intérêt du client...

Ces exemples illustrent le premier principe de l'entreprise libérée : **libérer l'initiative des gens**.

2) Le besoin de développement personnel

L'entreprise est un terrain fertile dans lequel les employés peuvent devenir de « beaux arbres ». Mais les contre-exemples existent.

Prenons deux exemples réels :

- Le premier est celui d'une entreprise américaine où les agents, dont on peut décrire la fonction comme celle de « gratte-papiers », ont 55 étapes pour traiter une demande client : ouvrir la lettre, la tamponner... Cette entreprise connaît un turnover de 40%.
- Dans le second exemple, également aux Etats-Unis, les employés sont heureux et la société leur offre des perspectives de développement illimitées. Dans ce type d'entreprise, chaque employé peut s'adresser à son manager pour lui dire qu'il y a un domaine de compétence dans lequel il veut évoluer, et le manager regarde tout de suite comment, avec quelle formation, etc. Dans cette entreprise, certaines personnes ont exprimé le souhait d'aller à l'université (aux frais de scolarité très élevés), et ont pu y parvenir sans pour autant avoir l'obligation en retour de rester dans l'entreprise. Les demandes ont été si nombreuses (1/3 des collaborateurs étaient concernés) que l'entreprise a envisagé de faire venir les professeurs dans l'entreprise, remplissant des dizaines de salles tous les soirs. Le PDG, ancien militaire, s'est simplement demandé pourquoi, dans son entreprise, il ne serait pas possible **qu'un simple soldat devienne général**.

Quelle est la principale différence entre ces deux entreprises ? Il s'agit en fait de la même. En 25 ans, elle est passée d'un effectif de 300 personnes à 21 000 et elle est devenue le 5^e assureur des Etats-Unis. Le classement Business Web la classe alternativement 1^e ou 2^e en matière de service client (devant ou derrière Amazon). 79% de ses clients recommanderaient « définitivement » cette entreprise, un taux exceptionnel.

Le principe illustré par cet exemple est celui du **potentiel libéré**.

3) Le besoin d'autonomie ou d'auto-direction

Ce 3^e besoin universel s'exprime très tôt. Dès 2 ans, les enfants veulent s'habiller tout seuls, et ce n'est qu'après avoir vainement essayé, boutonné leur manteau à l'envers, etc., qu'ils demandent de l'aide à leurs parents, lesquels les ont patiemment laissés se tromper et recommencer plusieurs fois de suite.

La solution « faire à la place de » fabrique des adultes qui attendent qu'on leur dise quoi faire. Il est atterrant, souligne Isaac GETZ, de voir que dans certaines entreprises, des salariés ont besoin d'une permission pour aller aux toilettes !

Exemples

- L'auto-direction dans le ministère de la Sécurité Sociale en Belgique (extrait du documentaire « *Le Bonheur au travail* »).
Dans ce ministère : « **On ne contrôle pas les gens, on leur fait confiance. On ne manage pas les gens, on les aime. On ne travaille pas, on prend du plaisir. On ne se plaint pas on innove.** »
Laurence, la DRH du ministère a abandonné son titre au profit de celui de « Chief Happiness Officer », inscrit sur sa carte de visite. Franck, le secrétaire général du Ministère, explique que les managers « classiques » ont dû lâcher le contrôle, renoncer aux signes extérieurs de pouvoir. Ils sont devenus des coachs, des accompagnateurs. « Les gens heureux travaillent bien mieux », conclut-il.
- L'entreprise GORE (créatrice du Gore-Tex), fondée en 1958 et implantée dans 30 pays, n'a pas d'organigramme et connaît **15% de croissance organique**.
- Le constructeur de motos Harley Davidson était en 1983 au bord de la faillite. Cette entreprise libérée est passée de **30% à 50% de part de marché** et compte 7000 salariés.
- L'entreprise de nettoyage de bureaux SOL en Finlande employait des agents (en majorité asiatique), qui souffraient d'être déconsidérés. Personne ne voyait ces **travailleurs invisibles** car ils travaillaient de fait en dehors des horaires de bureaux. Ils sont désormais habillés d'uniformes aux couleurs vives, travaillent en journée et connaissent mieux les besoins de leurs clients. n°2 en Finlande des services de nettoyage, l'entreprise connaît une croissance moyenne de 15% depuis sa libération par la dirigeante Liisa Joronen.
- En France, l'entreprise libérée la plus emblématique est sans doute FAVI un sous-traitant automobile installé en Picardie. Les principes de son dirigeant Jean-François Zobrist, auteur de « *La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon* » ont été largement diffusés.

Une formule pour exprimer la « grandeur libérée » :

$$G = i \times p^2$$

G étant la grandeur, i l'initiative, p le potentiel libéré

Et un credo :

Il n'y a pas de « ressources humaines », que des êtres humains

POUR CONCLURE, Isaac GETZ rappelle surtout les effets positifs (et réellement mesurés) pour les entreprises dont les salariés ont plaisir à venir travailler :

**« un salarié heureux est 2 fois moins malade,
6 fois moins absent,
9 fois plus loyal
et 55 fois plus créatif ».**



Les entreprises libérées sont de plus en plus nombreuses

Cette carte réalisée par la Communauté Google « entreprise libérée » recense les entreprises libérées ou en voie de l'être en Europe.

Dans le bassin grenoblois, le terreau semble fertile pour ce mouvement. Nombre de représentants d'entreprises locales libérées (ou engagées dans la démarche) étaient présents pour assister à l'intervention d'Isaac GETZ, puis à la table-ronde. Le succès de la manifestation, qui a rempli l'amphithéâtre de la CCI de Grenoble et a nécessité une diffusion simultanée par vidéo dans une autre pièce, témoigne du large intérêt que la démarche suscite.

TABLE RONDE

ISAAC GETZ,

SABINE LOCHMANN, BPI GROUP

Myriam MENNETEAU et Valentin BROSSARD, SOGILIS Grenoble

Valérie GRILLOT et Cédric LAURENT, TERACTEM, Annecy

SOGILIS, société de 27 collaborateurs, créée des applications d'une grande fiabilité pour un retour sur investissement plus rapide, une maintenance minimum et la plus grande satisfaction des utilisateurs.

Myriam MENNETEAU : J'ai été recrutée il y a un an. Depuis, j'ai appris à ne plus rendre de compte. J'apprends, je me trompe, je partage.

Valentin BROSSARD : La démarche n'était pas encore en place lorsque j'ai été recruté. C'est une entreprise flexible, je n'y vais pas un seul matin en traînant les pieds. Sogilis nous donne la possibilité d'entreprendre tout en restant salariés.

Myriam MENNETEAU : Lors du recrutement, les premières personnes que l'on rencontre sont les équipes. Nous avons ensuite des entretiens individuels tous les 4 mois, de manière à travailler dans une boucle courte qui nous donne des pistes d'amélioration personnelle.

Valentin BROSSARD : c'est le fait que nous soyons passionnés qui permet de développer des logiciels de très haut niveau, qui enthousiasmeront les utilisateurs.

TERACTEM, société d'économie mixte de 60 collaborateurs, accompagne les collectivités territoriales dans trois domaines : conseil, foncier et innovation, développement des territoires, immobilier d'intérêt général.

Valérie GRILLOT : Nous sommes des salariés de droit privé, et travaillons à la frontière entre le public et le privé.

Cédric LAURENT : Je me sens responsable de mon travail. On n'attend plus la « liste des courses ». Dans l'entreprise, même les primes de chefs ont disparu, l'intéressement du directeur est le même que celui de son assistante. Et nous avons le droit à l'erreur puisque nous avons celui de tenter des choses. Il y a par exemple, un « carrefour des assistantes » lancé par l'une d'elles.

Valérie GRILLOT : Ce n'est pas l'anarchie, il y a du travail à faire. L'objectif est que les gens soient contents de venir travailler. Et c'est rentable, les résultats suivent : l'entreprise a enregistré le deuxième meilleur résultat de son existence en 60 ans.

QUESTIONS DE L'ASSISTANCE

■ Quelle est la première étape ?

Valérie GRILLOT, Teractem : La première grande difficulté, c'est l'adhésion du dirigeant. Il faut une vision, on ne peut rien faire sans lui. Il faut une implication et des convictions.

Myriam MENNETEAU, Sogilis : Je rejoins ce point de vue. C'est le dirigeant qui partage ses valeurs.

Valérie GRILLOT, Teractem : C'est cependant une condition nécessaire, mais pas suffisante.

Isaac GETZ : Le patron libérateur doit faire du chemin, en particulier en abandonnant son ego. Si ce travail sur soi n'est pas fait, je déconseille la démarche, cela amène à des incohérences de type « je fais confiance mais vous passez me voir pour valider ». Il faut travailler avec des coachs. Je ne connais que quelques cas où la démarche a pu aboutir sans leur aide.

■ Avez-vous l'expérience de ce type de transformation avec des institutions représentatives du personnel ? Et quelles sont les réactions des syndicats ?

Isaac GETZ : Cette question est fréquente, car en France nous ne sommes 143^e dans le monde sur le plan de la qualité de la relation employeur/salarié. Je n'ai pas étudié de cas en France, mais j'ai étudié celui de Harley Davidson aux Etats-Unis, où les conflits sociaux sont particulièrement durs (les employés viennent aux piquets de grève avec des armes).

Lorsque Rich Teerlink, le PDG libérateur de Harley Davidson, a voulu rencontré les syndicalistes, il s'est rendu dans leur local, ce qui était une première : jamais auparavant le local n'avait reçu le patron de l'entreprise, c'était toujours lui qui convoquait les syndicalistes dans son bureau. (Cf : Rich Teerlink & Lee Ozley, *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson* (Boston: Harvard Business School Press, 2000)

C'est un travail de longue haleine qui doit beaucoup à la posture des dirigeants et des syndicats. Et plusieurs syndicats en France s'intéressent à la démarche.

■ Témoignage

Je dirige des entreprises depuis l'âge de 23 ans, mais souvent avec « la boule au ventre ». Aujourd'hui, on dit les choses aux employés, et ils font tourner la société du mieux qu'ils peuvent. Quand on libère l'entreprise de son patron, on libère aussi le patron de son entreprise, car elle ne va pas s'écrouler sans lui. Ca lui permet de sortir de son entreprise, ce qui est nécessaire, d'être à l'extérieur plutôt que « dans le dos » des salariés, et d'éviter également le burn-out.

■ A quelle vitesse peut-on aller tout en haut de la montagne ? Faut-il prendre son temps ?

Cédric LAURENT, Teractem : Il n'y a pas de méthode meilleure qu'une autre. Après deux ans, nous sommes à mi-parcours et nous nous sommes posé la question de continuer, car on peut se tromper. Nous suivons la vision de notre directeur.

Valerie GRILLOT, Teractem : Suite à un questionnaire anonyme, il y a eu quelques messages négatifs sur cette libération. L'équipe de Direction (Notre directeur) a pris acte de tout ce qui a été dit et à réaffirmer la volonté de continuer dans cette direction, a rappelé la vision générale mais en ralentissant le rythme. L'objectif est de ne perdre personne en route, on continue et le message est « on y va à soixante »

Valentin BROSSARD, Sogilis : Ce n'est pas le dirigeant qui choisit la vitesse. Il évangélise, et j'ai personnellement mis plus d'un an à comprendre ce qu'on voulait me dire. Il faut prendre le temps.

Sabine Lochmann, BPI group : Il faut afficher de la ténacité. Le temps peut être long, mais il faut qu'on y arrive.

Myriam MENNETEAU, Sogilis : nous nous réunissons avec toute l'équipe, nous mettons dans une boîte les plus et les moins, pour être dans l'amélioration continue. Nous sommes dans une culture où nous voulons toujours aller plus loin. Par exemple, nous traitons toutes les semaines les nombreuses candidatures spontanées que nous recevons.

Valentin BROSSARD, Sogilis : On peut se demander s'il y a vraiment un sommet à la montagne ?

Isaac GETZ : Je remarque aussi que les deux entreprises Teractem et Sogilis n'ont pas envoyé leurs dirigeants. Il y a un moment où il faut dire aux salariés qu'un point de non-retour est atteint. Ce n'est pas une révolution qui serait dis-respectueuse de l'héritage, ni un modèle. On part de l'héritage humain et culturel, on se demande si la démarche est nécessaire et à un moment donné il faut dire qu'on s'engage. Il y a des managers qui ont des craintes sur ce qu'ils vont devenir. Il faut travailler avec eux sur ces craintes qui sont légitimes. Il ne faut pas non plus que le niveau des compétences des salariés soit tel qu'ils dépendent encore de leur patron, il faut donc accroître ce niveau de compétence. Il faut enfin que les gens comprennent pourquoi cette démarche est pour eux, il faut la leur expliquer, avec le respect de l'héritage. Pour ce qui est du temps nécessaire, je n'ai personnellement pas vu de transformation de PME en moins de 3 ans.

« Je n'ai personnellement pas vu de transformation de PME en moins de 3 ans »

■ **Y a-t-il des pratiques d'accompagnement performantes que vous ayez relevées ?**

Isaac GETZ : Il faut de l'automotivation. L'incentive, le management par objectif, c'est de la motivation extrinsèque, c'est « tirer sur les feuilles de plantes ». L'automotivation est beaucoup plus efficace que la perspective de recevoir un Blackberry ou une carte Total !

EN CONCLUSION

Certes, résume Isaac GETZ, certaines personnes ayant beaucoup d'insécurités ont besoin que d'autres prennent les responsabilités et peuvent être déboussolées par la démarche. Ces personnes-là, il faut les faire grandir. L'avantage est que la démarche ne laisse personne au bord du chemin, sauf ceux qui se mettent délibérément hors jeu.