

# Un patron qui ne veut plus être chef est-il un libéré de son égo ?

**OPINION** PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

« La clé de voûte du système est double : d'une part, une vision, un rêve partagé et co-construit et d'autre part, des valeurs, qui sont les règles du jeu du collectif au quotidien. Dans ce cadre, le rôle du ou des responsables de l'entreprise est déterminant... Le travail sur soi-même requis pour ce faire a dépassé de loin ce que nous pouvions imaginer. ». Alexandre Gérard, président de Chrono Flex et du groupe Inov'On et auteur de l'ouvrage « Le patron qui ne voulait plus être chef » (2017), a inauguré récemment avec ces mots le nouveau cycle de conférences de Philosophie et Management qui, cette année, porte sur les fondements du mouvement de « libération » des entreprises.

**L**ibérées de quoi précisément, par qui et comment ? C'est l'objet des principales questions qui structurent ce cycle :

- Quel sont les problèmes associés au type de management dominant actuellement ?
- Quelles peurs fondamentales minent l'action collective et la liberté au travail ?
- Quels sont nos besoins fondamentaux au travail et comment évoluent-ils dans le temps ?
- Qu'est-ce que la confiance et en quoi est-elle consubstantielle à la liberté au travail ?
- Devons-nous changer de posture en tant que managers pour pouvoir libérer nos organisations ?

## DEUX QUESTIONS

Avec pragmatisme, modestie et humour, Gérard raconte son parcours de manager, avec ses essais et ses erreurs, qui a éprouvé les limites du mode de gestion traditionnel des aléas de la vie d'une entreprise. Ainsi, alors qu'il n'a encore que 25 ans, Gérard participe en 1995 à la création d'une nouvelle activité en France : la maintenance et le dépannage des transmetteurs de puissance par flexibles hydrauliques. L'entreprise Chrono Flex naît alors et il en prend la direction. En 2007, son ego est satisfait : Chrono Flex compte 300 salariés, détient 50% des parts de marché en

France métropolitaine et a déjà mis en place une diversification de ses activités. Mais ce développement spectaculaire est stoppé net par la crise de 2008-9 : l'entreprise perd 34% de son chiffre d'affaire en quelques semaines. Au terme de tentatives infructueuses pendant 8 mois, Chrono Flex se retrouve proche du dépôt de bilan. Des licenciements s'imposent. C'est la double peine pour Gérard qui a consenti à des sacrifices personnels importants pendant 14 ans et que des liens étroits unissent à ses salariés. Deux questions majeures se posent alors à lui : A quoi tout cela rime-t-il ? Et surtout, comment ne plus avoir, dans le futur, à licencier des collaborateurs dans de telles conditions ?

## DEUX RENCONTRES

Dans sa quête de réponses à ces questions, deux rencontres sont déterminantes :

- D'abord celle de Jean-François Zobrist, patron charismatique de Favi, qui lui fait découvrir un nouveau mode de gestion. Se fixant pour objectif ultime de maintenir l'emploi pour les générations futures à Halencourt en Picardie, Zobrist a réussi, avec tout son personnel, à transformer Favi en l'un des leaders mondiaux de son marché. Sa recette ? Le postulat de Rousseau : « l'homme est bon » et, placé dans les conditions adéquates, est naturellement incliné à faire le mieux qu'il peut au travail, de façon créative et responsable, sans qu'un contrôle hiérarchique soit nécessaire.
- La seconde rencontre déterminante fut celle

# e veut plus in patron o ?

d'Isaac Getz, docteur en psychologie et management, professeur à l'ESCP et auteur de l'ouvrage « Liberté et Cie » dans lequel les clés du succès de Favi et de nombreuses entreprises sont expliquées. Getz permet à Gérard de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les difficultés que Chrono Flex a rencontrées.

## UN CHEMIN

C'est ainsi qu'en 2010 Chrono Flex et le groupe Inov-On s'engage dans un chemin de « libération », pour évoluer, selon les termes de Getz, vers une Entreprise libérée (EL), « une forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bonnes – eux et non leur patron – pour réaliser la vision de l'entreprise ». Cela ne veut pas dire que chacun fait ce qu'il veut comme il veut mais qu'une culture de confiance et d'autocontrôle y remplace les contrôles par la hiérarchie, qui brident typiquement les initiatives des salariés. Notons d'emblée que, contrairement à ce que le terme d'EL pourrait laisser penser, Gérard insiste sur le fait que « la libération d'une organisation est un chemin, pas un état ».

Quoiqu'il en soit, la libération « paie » : en 2013, année économique la plus féconde depuis la création de l'entreprise, les résultats, certes aidés par la conjoncture française, ont été multipliés par quatre. Ceci signifie-t-il qu'en mode EL, le navire vogue perpétuellement en eaux tranquilles ? Gérard sourit : « les sueurs froides ne sont évidemment pas absentes. ». A l'occasion d'une nouvelle

crise conjoncturelle en 2014, la tentation est même grande pour Gérard de reprendre la gestion en main... avant de réaliser que les équipes de mécaniciens sur le terrain ont, dans le cadre de leur travail quotidien, déjà généré un nombre important de nouveaux petits clients qui permette de traverser la crise sans licencier personne.

## DEUX POINTS D'APPUI

Pour expliquer comment cela a été possible, Gérard souligne les deux points d'appui de l'approche EL, tels qu'ils se sont imposés à lui :

### 1. Le pari gagnant de la théorie Y

Dans les années 1960s, le psychologue Douglas McGregor met en évidence deux théories opposées des relations de l'homme au travail :

- **Théorie X** : Les organisations pyramidales en entreprise répondent à l'idée que l'homme n'aime pas travailler, qu'il fuit naturellement les responsabilités et qu'il recherche avant tout la sécurité. Partant de là, une entreprise doit définir des systèmes de contrôle, de récompenses et de contraintes si elle veut obtenir un travail performant de ses salariés.

- **Théorie Y** : A l'inverse, la théorie Y suppose que, mis dans les conditions adéquates, les travailleurs tentent de faire de leur mieux, préfèrent avoir plus d'autonomie et les responsabilités qui accompagnent celle-ci.

Encore majoritaire parmi les entreprises, la théorie X génère une situation problématique tant sur le plan financier qu'humain : selon le bureau d'étude Gallup, en France, seuls 9%

de salariés seraient engagés, contre 65% de désengagés (se limitant à répondre aux attentes de la hiérarchie et se concentrant sur l'aspect salarial de leur emploi) et 26% de salariés activement désengagés (critiquant en permanence leur employeur et même cherchant à saboter le travail de l'organisation). Ces chiffres démontrent selon Gérard l'échec de la théorie X et, à l'inverse, le pari gagnant de la théorie Y.

### 2. L'importance de l'« effet Pygmalion »

Cet effet correspond à l'observation que le simple fait de croire en la réussite de quelqu'un améliore ses probabilités de succès. L'« effet Pygmalion », qui rejoint ou renforce la théorie Y (à l'inverse de l'effet Golem, qui a des acquantances avec la théorie X), est donc une prophétie auto-réalisatrice qui provoque une amélioration des performances d'un sujet, en fonction du degré de croyance en sa réussite venant d'une autorité ou de son environnement.

## TROIS AXES DE TRANSFORMATION

S'appuyant sur la théorie Y et l'effet Pygmalion, la transformation de Chrono Flex et du Groupe Inov'On s'est opérée autour de trois principaux axes :

### 1. Cultiver l'amour du client

Selon Gérard, la satisfaction du client est insuffisante. « L'amour », dit-il étrangement dans une vie économique largement dépourvue d'affect, « touche à la fidélité ».

### 2. Le management par les « pairs », et non plus par les « pères »

Le management n'est pas dans une simple délégation de pouvoir : il laisse véritablement les rênes de gestion à différents ateliers, chacun constitué d'une dizaine de volontaires, qui définissent les objectifs, projets, investissements, manière de travailler, ... L'objectif est de prendre appui sur l'intelligence collective et les compétences du terrain. La confiance, le droit à l'erreur et la responsabilité sont au cœur du système. A la tête de chaque atelier, un responsable est nommé pour 3 ans par le biais d'une élection sans candidat : chaque salarié élit le pair qui lui semble le plus à même d'exercer la fonction. Le degré d'autonomie et de prise de responsabilité de chacun est supérieur à celui requis dans les organisations pyramidales. L'autocontrôle repose entre autres sur des évaluations « à 360 degrés ». Les signes traditionnels de pouvoir sont abolis et l'information stratégique de l'entreprise ►

est accessible à tous. Le nouveau système de rémunération, décidé par les salariés eux-mêmes et que Gérard n'a pas pu s'empêcher de craindre, est tout à fait équilibré, combinant au mieux rémunérations fixes et variables, individuelles et collectives.

### 3. La révision du rôle des dirigeants

Celui-ci est d'être le gardien de la vision de l'entreprise et de la « ligne de flottaison » financière : la plupart des décisions, qui se trouvent au-dessus de la « ligne de flottaison », ne requièrent aucune autorisation formelle du management, contrairement à celles qui se situent en dessous et pourraient ainsi « couler » l'entreprise, si elles étaient erronées. Le management conserve la responsabilité d'alerter et de rappeler à l'ordre des comportements jugés à risque. Il assure par ailleurs le maintien des conditions nécessaires au bon fonctionnement de l'EL, parmi lesquelles : l'incarnation concrète, par tous, des valeurs de l'entreprise ; le développement des compétences de chacun, ... Enfin, le management reste responsable, dans le sens de rendre des comptes et d'être solidaire, de toutes les décisions prises, y compris celles que les salariés ont prises sans les consulter. Le management, et en particulier le « middle-management », doit apprendre à naviguer entre le rôle d'animateur de l'intelligence collective et celui de gardien de la vision.

## UN FREIN : L'EGO

Gérard insiste : « C'est une erreur que de commencer par une transformation des processus de fonctionnement de l'entreprise ainsi que de sa culture avant d'avoir suffisamment travaillé sur soi-même en tant que dirigeant. » Cette transformation intérieure du dirigeant et des membres de l'équipe de management est difficile car elle implique souvent de revoir notre vision du monde (renoncer à la théorie X au profit de la théorie Y) ou d'accepter que des décisions importantes échappent au contrôle du management. Elle requiert souvent l'aide d'un coach. Elle permet enfin d'entrevoir que, si l'on va souvent plus vite en décidant seul, ensemble, on va plus systématiquement loin. Seule la transformation intérieure permet de passer de la logique du « pouvoir sur » à celle du « pouvoir de ». Une EL est avant tout une entreprise libérée de l'ego de ses managers.

## TROIS ENNEMIS DES EL ?

Robotisation, syndicats et actionnaires sont-ils les ennemis des EL ? Gérard nuance :

- La robotisation ne constitue pas un frein



Alexandre Gerard

en soi à la libération des entreprises. Au contraire, la culture d'une EL peut lui permettre de mieux saisir les opportunités qu'offre la robotisation.

- Les syndicats sont pareillement considérés comme des facteurs neutres à la réussite de l'EL dans la mesure où, quel que soit le mode de gestion, regagner leur confiance constitue un enjeu important.
- A l'inverse, Gérard note que le changement des actionnaires d'une organisation (à l'instar de ce qui se passe actuellement chez Poulton ou Favi) peut amener l'arrêt brutal du chemin de libération même si celui-ci s'accompagne de résultats financiers très positifs. En réponse à cette menace, Gérard et d'autres « leaders libérateurs », réfléchissent à la création de fonds financiers dédiés à l'accompagnement des EL. Leurs réflexions rejoignent celles de juristes tels le professeur de Cornell Law School, Lynn Stout (oratrice de PhiloMa il y a quelques années), ou l'avocat Jean-Philippe Robé, qui nous rappellent, d'une part, que les actionnaires, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ne sont pas propriétaires de l'entreprise, seulement des actions de la société juridique et, d'autre part, qu'aucune partie prenante n'ayant cette prérogative légale, le CA a l'obligation de défendre

l'intérêt social de l'entreprise (notion, à dessin, floue, qui reste cependant, comme le précise Robé, clairement distincte de l'intérêt des actionnaires).

## UNE PHILOSOPHIE POUR LA TRANSFORMATION SOCIÉTALE

Au-delà de l'impact positif que la libération d'une organisation a sur le bien-être de son personnel, Gérard pressent que les EL peuvent changer le monde, qu'elles représentent l'amorce d'une transformation sociétale plus large. Il constate que des acteurs économiques majeurs tels que Michelin, Airbus, Décathlon, et beaucoup d'autres s'engagent sur le chemin d'une « libération ». Les EL sont encore minoritaires (le rapport « How » de LRN considère que les « self-governing organizations » ne représentaient que 8% des entreprises en 2016) mais elles connaissent une forte progression (elles ne représentaient que 2% en 2012, toujours selon LRN). Quand atteindront-elles un pourcentage qui fera basculer le système ? Et vous, qu'est-ce qui vous retient de rejoindre leurs rangs ? Si vous vous posez la question, le cycle PhiloMa de cette année éclairera vos réflexions à ce sujet.

LAURENT LEDOUX & CLAUDINE VLAJCIC ✍