

ENTRETIEN AVEC

Jean Ramirez

Dirigeant
Largier Technologie
Plomberie - Génie climatique
70 salariés
Ardèche



Il y a quatre ans, lorsque j'ai repris cette entreprise, créée en 1932, la situation n'était pas brillante, pour ne pas dire critique. Ce qui pouvait paraître au départ un obstacle s'est révélé, pour le projet que je voulais mener, une vraie opportunité.

Par les fonctions que j'ai occupées par le passé, mes rencontres venues d'horizons différents, mes lectures et face au changement de culture de l'entreprise qui s'opère, je voulais mettre en place un mode de gestion et de management à l'opposé de la pratique courante, qui consiste à avoir une structure décisionnelle pyramidale, avec des salariés attendant de la hiérarchie les objectifs, les moyens de travailler et les ordres.

La hiérarchie, cela ralentit la prise de décision et l'adaptation. Cela désresponsabilise les salariés à la base, qui doivent faire valider tout ce qu'ils font. Ce sont pourtant ceux dont on attend le plus de réactivité opérationnelle.

Moi, ce que je voulais, c'était miser sur le capital humain, avoir un processus décisionnel le plus court possible, pour que chacun se sente concerné par le développement de l'entreprise et son succès, et finalement s'y sente bien. Alors, on travaillerait comme une

entreprise « multiartisanale » structurée par petites équipes (huit). Pas de véritables chefs, chacun est patron de ce qu'il fait, chacun a son mot à dire et participe à l'innovation.

J'ai donc expliqué aux 50 salariés en place ma vision de l'entreprise, ma conception du travail, bref, ma philosophie.

Elle tourne autour de trois concepts : l'autonomie, la responsabilité et la collaboration entre tous.

Elle s'appuie sur trois valeurs : le travail bien fait pour une satisfaction totale du client, des compétences reconnues par tous, un mode de fonctionnement individuel et collectif totalement transparent qui s'appuie sur les trois concepts.

Cette vision de l'entreprise n'a pas été simple à intégrer, il fallait l'adhésion de tous et donc dépasser les résistances culturelles et remettre en cause tous les principes managériaux classiques définis depuis plusieurs années.

Il a fallu que ceux qui avaient le pouvoir s'en départissent et adoptent de nouvelles règles du jeu : tout le monde a du pouvoir, tout le monde est décisionnaire.

Les encadrants sont remplacés par des leaders (huit), qui, après s'être portés volontaires, sont nommés par chaque équipe. Chaque leader tient le rôle d'un facilitateur. Son but ? À l'écoute, il guide, aide sans jamais imposer... Dans cette configuration, il faut mettre son ego de côté, y compris pour le chef d'entreprise que je suis.

Pour installer une cohésion d'équipe, les salariés ont choisi eux-mêmes avec qui ils souhaitaient travailler et ont donc constitué leur groupe. Chaque équipe se définit des objectifs à atteindre.

Chacun doit se donner les moyens de réussir (compétence, ressources, outils...). Chacun a la responsabilité d'acheter sur les budgets de l'entreprise ce dont il a besoin

pour faire ce qu'il a à faire, sans aucune validation.

Bref, chacun est son propre patron, d'où la notion de société « multi-artisanale ».

Mais il n'est pas simple de devenir son propre patron. Certains pensaient au début qu'ils n'arriveraient pas à prendre les décisions, à négocier avec les clients ou les fournisseurs, à gérer leur budget... mais la confiance, l'accompagnement puis la réussite ont fini par juguler la peur.

La notion de groupe, de collaboration et d'entraide est donc capitale : tous les salariés sont dans le même bateau, ils ne doivent pas prendre de décisions qui risquent de le mettre en péril ! C'est la règle du jeu, ils doivent connaître leurs limites. Ainsi, lorsqu'un recrutement est envisagé, il se fait par cooptation. Le coopteur est conscient que sa crédibilité est en jeu au sein de l'entreprise. Ce sont d'abord les équipes qui rencontrent le candidat. Elles me confient ce qu'elles en ont pensé. Généralement, je n'interviens que pour une validation de principe. L'apprentissage faisant partie de notre culture d'entreprise de bâtiment, c'est donc une voie d'embauche privilégiée.

L'autre mot-clé est la transparence de l'information : elle doit être totale et accessible à tous, de n'importe quel lieu et à n'importe quel moment. Puisqu'une de nos particularités est la répartition des équipes sur quatre sites géographiques différents (Montpellier, Alès, Vals-les-Bains et Moissy-Cramayel en Île-de-France).

Nous avons d'abord équipé d'un ordinateur portable la quasi-totalité des salariés. Puis, nous avons mis en place un système de gestion (comptabilité analytique) pour que chacun puisse suivre l'évolution des chantiers, de la trésorerie par équipes et générale (début, mois en cours, reste à

produire et projection). Chacun intervient directement dans le système d'émission des devis, des factures, d'établissement de la paie (le salarié fait lui-même son bulletin de paie mensuel), etc. Une logique de transparence qui force l'intégrité et limite les appétits individualistes...

Toutes les informations utiles à la bonne marche de la société sont accessibles pour prendre individuellement et collectivement les meilleures décisions.

Un point mensuel est organisé avec les équipes : les problèmes rencontrés sont débattus. Si on perd de l'argent sur un marché, il faut comprendre immédiatement pourquoi. Chacun prend la parole sur les tensions qu'il connaît. Résultat : une spectaculaire libération de la parole et des innovations en rafale.

Les avantages ? Réactivité, efficacité, souplesse... autant d'arguments qui évoquent bien sûr la philosophie du *lean management* avec son organisation motivante.

Résultat : un chiffre d'affaires en hausse (6,7 millions en 2011, 10 en 2014, et nous espérons finir l'année à 11 millions), une rentabilité en progression de 20 %, des travailleurs plus créatifs, plus efficaces et surtout des clients satisfaits par la qualité du travail, l'implication des hommes et des délais maintenus !

Revenir à un mode de management classique ? Ce serait très dur pour nous tous, pour ne pas dire impossible !