Conduire la transformation managériale de son entreprise : un patron témoigne !

Compte-rendu séance du 07 décembre 2016,

par Cristiane Stainsack, Mariia Ostapchuk et Albert David

Intervention de Frédéric Roques

ancien DG d'Egis France

Frédéric Roques, est l'ancien Directeur Général d'Egis France, filiale d'un groupe international d'ingénierie dans les domaines de la ville et du transport). EGIS est, lorsqu'il arrive dans l'entreprise, leader sur son marché et est composée d'environ 1000 salariés. Frédéric Roques nous emmène dans l'aventure de « libération » de l'entreprise, celle de transformations ambitieuses qui ont conduit à redonner le pouvoir de décision aux salariés. L'aventure commence en 2011. Laissons-lui la parole :

« Passant du numéro 2 au numéro 1 du secteur, la surprise est de ne pas trouver chez les salariés la fierté d'être leaders ! Je mets du temps à comprendre, à mettre un nom sur ce que j'observe : une certaine souffrance au travail. Les collectivités locales n'ont plus d'argent ! Ce qu'on vendait 10 il y a 10 ans, en matière de prestations intellectuelles, on le vend 1,5 ! On pourrait penser que toutes les entreprises du secteur sont confrontées au même problème. Or un second élément intervient : EGIS a été créé au départ par externalisation des services de l'Etat. Donc pas d'esprit d'entrepreneuriat dans l'ADN de l'entreprise. « On va se faire bouffer ». 30% des sociétés d'ingénieries dans ce domaine là (clients collectivités locales) ont disparu et, à EGIS, on avait des pertes ! On peut toujours faire des plans sociaux, mais il fallait affronter cette crise culturelle. J'ai donc lancé un programme dont l'objectif affiché était de restaurer une envie, un bonheur au travail. Les recettes pour être heureux au travail sont les mêmes que pour la vie privée ».

Une conviction : trouver un sens à sa vie, être acteur de son destin, assumer ses décisions, recréer des conditions dans l'entreprise pour que les gens puissent faire tout cela au travail. A force

de réflexion collective dans l'entreprise, **quatre « règles d'or »** sont édictées :

- 1. Si cette entreprise est là, c'est parce qu'il y a quelqu'un de très important, qui est le client. Donc une seule obsession, s'occuper du client
- 2. Tout ce qui ne correspond pas à ça, on le supprime.
- 3. Les egos disparaissent derrière l'intérêt collectif
- 4. Transparence totale de toutes les informations dans l'entreprise.

"restaurer une envie, un bonheur au travail"

La règle n°4 est probablement la plus structurante. Frédéric Roques commente : **« il serait malhonnête de demander aux gens de prendre des décisions si on ne leur donne pas toutes les informations**. Cela ne veut pas dire obligation. Mais toute personne qui veut travailler sur quelque chose

doit avoir accès à l'information ».

Tout cela bouscule fondamentalement le management du type « je suis chef et je sais des choses que vous ne savez pas, et c'est pour cela que je suis le chef ». A partir du moment où tout le monde a la même information, alors on est obligé de partager le pouvoir. Cela oblige les managers, les dirigeants, à changer complètement leur logiciel. On passe à une situation dans laquelle les managers, plutôt que de s'occuper à briller, se mettent au service des collaborateurs et s'assurent que les conditions sont remplies.

L'impact ne se limite pas au manager : quelqu'un qui devient « PDG de sa propre zone d'influence », il prend des responsabilités, ça peut être vertigineux ! Et ça heurte les conceptions personnelles des uns et des autres. Une partie des managers se sont sentis immédiatement à l'aise avec ces principes, comme si c'était inné ! D'autres ont eu un peu de mal, d'autres beaucoup plus de mal, et certains n'y sont jamais arrivés. Et c'est pareil pour les collaborateurs. Une des règles fondamentales d'une telle démarche, c'est, pour les dirigeants, d'aider ceux qui ont envie de basculer à le faire, et de ne passer aucun temps à essayer de convaincre ceux qui ne veulent pas y aller.

Bien entendu, avec 1000 salariés et une trentaine de site, les proportions de « libération » ont été très différentes d'un site à l'autre. Frédéric Roques raconte :

« On savait que la transformation des rôles des managers serait un sujet central : autant ils savaient que le système était à bout, autant pour avancer il fallait renoncer à beaucoup de choses (statut, privilèges, etc.). Pendant toute une période, ça a été l'échec total. Quand vous travaillez pendant plusieurs mois sur la vision, l'ambition, les questions sont précises mais les réponses sont beaucoup plus larges et variées, de la stratégie à la place de la machine à café. Certains ont immédiatement envie d'être acteurs de la transformation de l'entreprise et s'investissent. Un jour, cela faisait une bonne année qu'on travaillait sur la vision, j'ai décidé de réunir une vingtaine des meilleurs followers de la transformation. Et je leur ai dit: « avec vos chefs, je n'y arrive pas, aidez-moi. Voici comment je vous propose de m'aider : vous pouvez prendre des initiatives, allez-y, vous avez carte blanche. Et si vos chefs trouvent à redire, une seule adresse, la mienne ! ». Les chefs ont râlé, ça a grincé un peu. Or les choses qui ont été mises en place par les collaborateurs, les premiers bénéficiaires, c'étaient les patrons, ceux qui bossaient 90 heures par semaine pour faire marcher la boîte ! Donc prise de conscience par les patrons qu'ils avaient un intérêt personnel à essayer de rentrer dans la démarche ».

Au bout de six mois, une nouvelle organisation était en place. Cette organisation avait beaucoup de défauts, mais elle venait des salariés ! Tout le monde n'est pas arrivé à trouver le même niveau de satisfaction dans l'entreprise ainsi « libérée ». Certains sont partis, mais les autres se sont trouvés cooptés par leurs collègues, donc c'est une reconnaissance puissante !

"La confiance rapporte beaucoup plus que le contrôle"

Frédéric Roques conclut :

« Jamais je ne me serais lancé dans cette aventure si la situation n'avait pas été aussi catastrophique ! C'était cette démarche ou rien, je n'avais pas de plan B. On a eu la chance d'avoir très rapidement des résultats. La confiance rapporte beaucoup plus que le contrôle. Dans une entreprise lambda classique, personne ne dit qu'il ne fait pas confiance aux salariés, mais en réalité il n'y a pas de confiance. On crée tout un tas de trucs (chefs, reportings, fonctions support, etc.) qui sont là pour contrôler. Si on fait authentiquement confiance aux gens, alors il y a un gisement d'économies extraordinaire ! Seul le leader peut initier une transformation de ce type, mais ensuite cela permet en retour de se transformer soi-même. Je suis devenu quelqu'un de très différent de ce que j'étais il y a cinq ans ».

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov