

Étude ARO 2019 (par Élisabeth Bourguinat) : Lippi



Résumé

En décembre 2017, Frédéric et Julien Lippi m'ont confié la rédaction d'un ouvrage sur la transformation de leur entreprise, qui s'est opérée sur une quinzaine d'années, entre 2004 et 2018. Pour mener ce projet à bien, j'ai interviewé cinq membres de la famille Lippi (Frédéric et Julien, leur père Jacques, leur oncle Bernard, leur mère Christiane), des salariés travaillant dans différents services de l'entreprise, mais aussi une partie des consultants qui les ont accompagnés dans les différentes étapes de la transformation de l'entreprise. Au total, cela représente 29 interlocuteurs, 65 heures d'entretiens, 900 pages de transcriptions. C'est sur ce matériau que se base également le présent document.

1 Nature de l'activité

1.1 Secteur

Lippi est une entreprise familiale spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de clôtures, grillages et portails à destination des particuliers (résidentiels ou habitat collectif), des professionnels (bâtiments commerciaux, industriels, sites sensibles) et des collectivités (équipements sportifs, voiries et infrastructures).

1.2 Taille, organisation

L'entreprise compte 180 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 24 millions d'euros en 2018. Elle est plus petite que ses principaux concurrents mais elle est en train de se doter d'un réseau de concessionnaires (14 boutiques déjà ouvertes) qui lui permettra d'aller à la rencontre du client final au lieu de passer uniquement par la grande distribution.

1.3 Contrôle de l'organisation (actionnariat, tutelle...)

L'actionnariat est uniquement familial. Frédéric Lippi, Julien Lippi et leur oncle Bernard Lippi détiennent chacun un tiers des actions.

1.4 Caractéristiques des employés

Qualification, origine, âge, genre, ancienneté, turnover, objectifs de diversité, qu'ont-ils fait avant, où vont-ils après ? Quelles fonctions ou compétences pointues faut-il rassembler dans l'organisation ? Ratio MOD/MOI (productifs/support) ? dans la norme du secteur

= Renseignements non obtenus.

1.5 Culture d'entreprise

Lorsque Frédéric et Julien Lippi ont pris la direction de l'entreprise en 2007, à la suite de leur père et de leur oncle, ils ont transformé en profondeur le fonctionnement et la culture de l'entreprise.

En une quinzaine d'années, Lippi a changé de dirigeants, réorganisé ses ateliers, numérisé sa gestion, adopté un management reposant sur l'autonomie des salariés et l'intelligence collective, adopté une stratégie de montée en valeur, réinventé sa marque (qui est passée de « Lippi, la clôture » à « Lippi, l'esprit libre »), construit une nouvelle offre, transformé sa relation clients et créé un réseau de concessionnaires. La culture de l'entreprise, qui était assez classique, en a été complètement transformée.

En particulier, Frédéric et Julien ont souhaité passer d'un management par l'injonction (« Toi, tu fais ceci, et toi, cela ») à un management qui n'est plus autoritaire ni axé sur des objectifs que

l'on impose, mais vise une résultante, en s'inspirant de l'un des principes fondamentaux du Lean, l'importance accordée aux processus. Comme le note Julien, « *Si le résultat n'est pas conforme à ce que l'on attend, cela signifie qu'on n'a pas mis en œuvre le bon processus. Il faut donc travailler sur le processus plutôt que de chercher des coupables* ».

Le management par la résultante vaut à la fois pour la fabrication au sein des ateliers et pour l'organisation globale de l'entreprise. Il consiste à adapter en permanence les processus, en partant des contraintes auxquelles on ne peut pas échapper et en explorant les différentes possibilités qui s'offrent.

Une fois les contraintes et les possibilités identifiées, on formule des objectifs de type améliorer la qualité, réduire les délais, ou encore accroître la fiabilité. « *Chaque acteur de l'entreprise devient garant d'un de ces objectifs, poursuit Julien, et, même si on sait qu'on ne pourra pas résoudre tous les problèmes d'un coup, les équipes se mettent d'accord sur ce que chacun est capable de faire pour participer aux actions d'amélioration. Le résultat sera l'aboutissement de tous ces efforts.* »

Les trois valeurs de Lippi sont l'exigence, l'implication, la singularité (entendue au sens où chez Lippi, on ne sent jamais obligé de faire ce que les autres font, on invente ses propres solutions).

La décision, prise à fin 2017, de publier un livre sur la transformation de l'entreprise visait à « stabiliser » la nouvelle culture de l'entreprise, en permettant à tous les collaborateurs et concessionnaires de s'approprier cette histoire, d'en comprendre les tenants et les aboutissants, de mesurer en quoi les différentes transformations qui ont été opérées sont cohérentes entre elles et forment un tout. Frédéric et Julien Lippi souhaitaient ainsi renforcer la culture collective de l'entreprise, afin de lui permettre de s'engager avec encore plus de confiance et de force dans l'histoire qui va continuer à s'écrire.

1.6 Position dans la filière éventuelle

Lippi est un transformateur d'acier : le coût des matières premières représente la moitié du chiffre d'affaires.

Jusqu'à récemment, la plus grande partie de ses ventes se faisait via la grande distribution, avec des marges de plus en plus faibles, mais l'entreprise est en train de se doter d'un réseau de concessionnaires qui contribuent à la fois à la montée en gamme et à l'accroissement des marges.

1.7 Localisation

L'entreprise est située à Mouthiers-sur-Boëme, une petite commune de Charente, et vend ses produits dans toute la France.

1.8 Différenciation

Selon Frédéric, « *Le chiffre d'affaires de l'ensemble de la profession a été divisé par deux entre 2008 et 2013. Pas plus que nous, nos concurrents n'ont retrouvé le niveau d'avant la crise : leurs usines sont toujours en surcapacité, comme la nôtre. Et certains d'entre eux ont purement et simplement disparu.* »

Avec la mondialisation, la concurrence est devenue de plus en plus rude, avec notamment des pays émergents, comme la Chine ou la Russie, qui compensent les surcoûts de transport par des subventions visant à encourager les exportations de produits finis plutôt que de matières premières. Devant cette situation, la solution trouvée par la plupart des fabricants de grillage, dont Lippi, a consisté à réduire le coût de fabrication du produit en y incorporant moins de matière, avec deux leviers possibles : réduire l'épaisseur du fil ou augmenter la taille de la maille, ce qui dégrade à la fois la valeur du produit et la marge du fabricant.

Au bout de quelques années, Frédéric et Julien ont décidé de sortir de ce cercle vicieux en optant pour une montée en valeur qui les différencie de leurs concurrents. Comme le souligne Frédéric, « *Alors que nos confrères continuent à vendre des produits, nous offrons un système complet et 'servicisé', et nos clients commencent à mesurer l'intérêt de notre approche. L'un d'entre eux me disait récemment : 'En réalité, moins cher ailleurs, c'est plus cher que chez vous'.* » Comment comprendre cette formule ? « *Certains de nos concurrents, poursuit Frédéric, ont accepté de baisser de plus en plus le prix de leurs produits. Pendant ce temps, nous avons maintenu nos prix tout en ajoutant sans cesse du service à nos produits. Aujourd'hui, nos clients se rendent compte que ce service a vraiment de la valeur et sont prêts à payer pour cela.* »

1.9 Contraintes de conformité et de sécurité

Selon Loïc Ballet (responsable de la production), « *Lippi est le seul fabricant de clôture disposant de la triple certification ISO Qualité, Sécurité, Environnement, et ce depuis plus de 12 ans. Nous sommes engagés dans la même démarche que les plus grands constructeurs de l'automobile, au niveau de leur exigence en matière de standards.* » Des formations de sécurité sont dispensées régulièrement et, selon lui, « *Depuis 2005, les accidents qui ont engendré des arrêts de travail ont été divisés par 4* ». Enfin, Lippi « *est le seul fabricant de portails et clôtures certifié LUCIE, un label RSE rassemblant une communauté d'acteurs français déterminés à impacter positivement leurs territoires.* »

2 La dynamique de transformation

2.1 Contexte et motivations de la transformation

La transformation de l'entreprise s'explique par deux grands facteurs : la transmission de l'entreprise en 2007 et la crise de 2008.

Quand la jeune génération a rejoint l'entreprise (Julien en 2001 et Frédéric en 2005), il lui était difficile d'en comprendre le fonctionnement et de se l'approprier. En trente ans, leur père Jacques et leur oncle Bernard avaient fait passer les effectifs de 6 à 380 salariés, et cette progression leur avait permis de « *faire leur apprentissage pas à pas* », selon la formule de Jacques. La jeune génération, au contraire, a d'emblée été confrontée à un système déjà complexe, comme l'observe leur mère, Christiane : « *Ce que les anciens avaient appris en trente ans, les jeunes n'avaient pas trente ans pour l'apprendre.* »

Non seulement l'entreprise était d'une taille imposante mais elle n'était pas très structurée, ce qui rendait son fonctionnement peu lisible pour de nouveaux venus. D'après Julien, quand il est arrivé, « *L'entreprise employait trois cents personnes, réparties sur plusieurs sites, et il n'y avait pas un début de procédure. Le seul outil de pilotage était la publication des comptes annuels. Mon père et mon oncle donnaient leurs instructions à tous les niveaux hiérarchiques, y compris aux opérateurs. Ils définissaient la stratégie, les investissements, les plans d'action, et les salariés se contentaient d'appliquer les décisions* ».

Dans la mesure où l'objectif était qu'à terme, Frédéric et Julien assument la direction de l'entreprise, il était indispensable qu'ils rendent son fonctionnement plus lisible. C'est ce qui les a conduits à mettre en place un ERP (*Enterprise resource planning*), puis à réorganiser les ateliers, puis à revoir le fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise.

L'autre facteur majeur de transformation est la crise.

Jusqu'au début des années 2000, le groupe Lippi connaissait une belle prospérité et voyait ses activités et son effectif progresser régulièrement. Avec la crise de 2008, son chiffre d'affaires est passé de 56 à 45 millions d'euros. Comme l'explique Julien, « *Quand on gagne beaucoup d'argent, on peut payer beaucoup de monde avec peu de productivité. À l'époque, il y avait jusqu'à sept niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, et beaucoup de salariés se contentaient d'appliquer les consignes données par leurs chefs. À partir de 2008, non seulement le chiffre d'affaires a chuté, mais le prix de la matière première a commencé à augmenter fortement. À mon arrivée, en 2001, le fil d'acier coûtait 400 euros la tonne. Aujourd'hui, il est à 700 euros. Il a bien fallu absorber cette réduction des marges et, pour cela, réduire à contrecœur le nombre de salariés et essayer de les rendre plus performants.* »

Les deux frères ont compris qu'ils devaient revoir de fond en comble le modèle de l'entreprise, et notamment son modèle managérial, s'ils voulaient l'adapter à un environnement en pleine

mutation et tenter de lui assurer un avenir. Sans quoi, souligne Frédéric, « *La question n'était pas de savoir si l'entreprise allait disparaître, mais à quel moment cela se produirait.* »

2.2 Comment et par qui le processus a-t-il été initié ?

L'impulsion première a été donnée par Frédéric et Julien, qui dans les débuts, ont dû faire face à l'opposition de l'ancienne génération mais aussi d'une grande partie des salariés. Ils ont su se faire accompagner par des consultants extérieurs qui leur ont apporté à la fois de l'inspiration et des compétences techniques. Ils ont également recruté les compétences spécifiques qui leur manquaient. Enfin, ils se sont appuyés sur l'intelligence collective de leurs salariés, non seulement dans le cadre ponctuel de « cercles de vision » organisés en 2011-2013, mais aussi au quotidien, compte tenu de la place laissée à l'autonomie et aux initiatives de chacun.

Parmi les consultants, on trouve :

- Stéphane Dupin et Radu Demetrescoux pour le Lean Management
- Francis Senceber pour la numérisation de l'entreprise et la transformation managériale
- François Hosteing pour la nouvelle vision stratégique
- Tomás Ahrens et Vincent Berdillon pour le travail sur la marque
- Olivier Mignot, pour la création du réseau de concessionnaires.

Parmi les nouvelles personnes recrutées, on trouve :

- Julie Cordier, une jeune designeuse recrutée en 2015 pour travailler sur la nouvelle gamme de produits
- Émilie Caron-Frappier, recrutée en 2013 pour définir une politique commerciale

Frédéric et Julien ont également invité Isaac Getz à présenter une conférence dans l'entreprise.

Par ailleurs, Frédéric, tout particulièrement chargé de la « vision » de l'entreprise, s'appuie manifestement sur de très nombreuses lectures, et Julien a consacré de nombreuses années au CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprises), dont il a dirigé la section régionale.

2.3 Pilotage du processus de transformation

On ne peut pas dire que la transformation de l'entreprise ait été « pilotée » au sens où tout aurait été planifié à l'avance.

L'organisation de l'entreprise était obsolète, peu lisible, peu efficace, et les nouveaux dirigeants ont tout simplement cherché à améliorer son fonctionnement, d'abord en implantant un ERP et en réorganisant les ateliers. Puis est arrivée la crise, et ils se sont rendu compte que ces actions d'amélioration ne suffiraient pas. Ils ont alors demandé à un consultant, Francis Senceber, de les aider à se doter d'un site de vente en ligne.

Celui-ci leur a répondu que développer du commerce électronique pour des produits aussi pondéreux que du grillage ou des portails, par ailleurs difficiles à poser soi-même, n'aurait pas grand sens, et leur a proposé un objectif beaucoup plus ambitieux, la transformation numérique

de l'entreprise. Pour faciliter l'apprentissage des outils numériques et d'Internet par les salariés, il leur a proposé de créer une *web-school* dans laquelle les salariés pourraient apprendre à se servir de logiciels pour des projets personnels (création de blogs, retouche photo, tournages vidéos, etc.), ce qui leur permettrait ensuite de faire bénéficier l'entreprise de leurs nouveaux savoir-faire et de leur familiarisation avec le numérique.

C'est clairement l'entrée dans le numérique qui a été le déclencheur de la transformation managériale de l'entreprise. Certains salariés ont révélé de nouvelles aptitudes et accepté de prendre de nouvelles responsabilités. Le partage des informations et le renforcement de l'autonomie des salariés a modifié le rôle des chefs, devenus des animateurs et des *coaches*, et la hiérarchie s'est fortement aplatie.

L'entreprise s'est ainsi mise en mouvement et les autres transformations (la marque, les produits, le service clients, les nouvelles formes de distribution, etc.) se sont inscrites dans ce mouvement. Le chemin s'est fait en marchant, sans plan préétabli, mais avec une grande cohérence entre les différentes étapes de la transformation.

L'un de mes interlocuteurs, Pierre-Yves Laurent, directeur marketing, a regretté qu'au démarrage de la révolution managériale, les dirigeants et le consultant n'aient pas expliqué plus clairement aux cadres ce qui allait se passer ni en quoi eux-mêmes, *in fine*, trouveraient leur compte dans cette transformation. Mais Francis Senceber plaide non coupable : « *Les frères Lippi et moi ne pouvions pas prédire ce qui allait se passer, car nous-mêmes, nous ne savions pas où nous allions. D'ailleurs, je n'avais aucune espèce de contrat : chaque vendredi soir, nous décidions ensemble si je revenais le lundi suivant* ».

2.4 Quel périmètre ?

La transformation a concerné l'ensemble de l'entreprise. Le Lean a été mis en place d'abord dans les ateliers, puis dans les autres services. La transformation managériale s'est opérée progressivement, au fil d'expérimentations plus ou moins spontanées ou dues au hasard.

Par exemple, un jour, la directrice commerciale décide qu'elle en a assez de valider les congés et demande à la DRH de déverrouiller l'outil de planning des congés afin que les salariés posent leurs jours eux-mêmes. Une fois que le dispositif a fait ses preuves, il s'étend progressivement.

De même, un système de cooptation des animateurs par leur propre équipe s'est mis en place dans les ateliers et a été étendu au reste de l'entreprise. Comme le raconte Nathalie Talbot, chargée de mission en ressources humaines : « *Dans le service serrurerie, le chef de service avait démissionné. On a réuni toutes les personnes et on leur a expliqué ce qu'on attendait d'un manager, à savoir accompagner les salariés et les faire 'grandir'. Puis chacun a pris un post-it et a écrit les noms de deux personnes qu'il verrait bien à ce poste. C'est celle qui a eu le plus de voix qui a été choisie* ». Ce dispositif n'a pas, pour autant, été généralisé de façon autoritaire. Encore aujourd'hui, cohabitent dans l'entreprise des chefs nommés par l'ancienne génération, et des animateurs cooptés par leurs collègues.

Le développement du nouveau mode de management se fait en tache d'huile, souvent parce qu'un salarié en a bénéficié et décide d'en faire bénéficier ses collaborateurs. Pierre-Yves Laurent raconte ainsi que dans les débuts, il s'ennuyait tellement à son poste qu'il envisageait de quitter l'entreprise. Il s'en est ouvert à Julien Lippi à l'occasion de l'entretien annuel et, à sa grande surprise, Julien lui a alors demandé : « *Qu'aurais-tu envie de faire ?* » Pierre-Yves Laurent explique alors à Julien qu'il voudrait transformer Lippi en « *une vraie marque, un IKEA du portail* ». Julien lui demande : « *De quoi aurais-tu besoin pour cela ?* » et ajoute « *Si on peut le faire, on le fera.* » Quinze jours plus tard, Pierre-Yves Laurent soumet à Julien un dossier détaillant les moyens qu'il lui faudrait pour mener son projet à bien. Nouvelle grosse surprise, Julien lui donne le feu vert. Par la suite, Pierre-Yves Laurent a reproduit l'attitude qu'avait adoptée Julien à son égard : « *Quand certaines assistantes commerciales ont été cooptées chefs de marché, elles sont venues me voir, paniquées. Je leur ai expliqué que tout le monde était là pour les aider. Ce n'est pas comme dans certaines entreprises, où on vous confie une mission et où, si vous échouez, on vous montre la porte. Chez Lippi, il n'y a pas de Superman, mais on s'aide les uns les autres et, ensemble, on arrive à faire des choses dont on n'imaginait pas être capables.* »

D'autres formes d'organisation, au contraire, s'imposent dans toute l'entreprise, par exemple les réunions AIR (Apprentissage à intervalle rapproché), inspirées des cellules Obeya du Lean Management. Il existe quatre niveaux de réunions AIR. Les réunions AIR 1 ne durent que dix minutes et ont lieu une fois par jour dans les ateliers, ou une fois par faction (période de huit heures) pour les ateliers pratiquant les deux-huit ou les trois-huit. Les réunions AIR 2, quotidiennes également, réunissent les responsables de chaque unité de production. Les réunions AIR 3, hebdomadaires, ont lieu dans les services support de l'entreprise. Enfin, les réunions AIR 4, mensuelles, sont animées par les dirigeants et ouvertes à tous les salariés. Toutes fonctionnent selon un principe de subsidiarité. « *Si un problème est soulevé en AIR 2 le lundi, précise Frédéric, il doit être résolu le mardi. Si tel n'est pas le cas, cela signifie sans doute qu'il présente des ramifications concernant d'autres services et nécessite davantage de temps et de moyens pour être résolu. Il passe alors en AIR 3 et sera traité dans la semaine. Si cela ne suffit pas, il passera en AIR 4 et sera géré dans le mois.* »

Même pour ce dispositif, il existe cependant des exceptions. Cédric Nercam me raconte que ses collègues magasiniers « *sont un peu les rebelles des réunions AIR* » et que ce système ne fonctionne pas trop dans leur service, mais que cela ne les empêche pas d'apporter spontanément des améliorations à leur travail : « *Quand on voit un truc qui cloche, on n'a pas besoin de faire une réunion, tout le monde est devenu assez autonome pour résoudre le problème directement.* »

Ceci est conforme à un principe général de subsidiarité que m'explique Julien : « *Si quelqu'un voit la possibilité d'améliorer quelque chose dans son travail sans que cela ait d'impact sur qui que ce soit, il n'a pas à demander de permission. C'est le principe 'je vois, je fais'.* » Dans tous les autres cas, c'est-à-dire chaque fois qu'une décision aura un impact sur au moins une autre personne, elle doit être prise de façon collective. De même, une décision peut être prise au niveau d'une

équipe sans en référer à des échelons supérieurs dans la mesure où elle n'a pas d'impact sur le reste de l'entreprise.

2.5 Difficultés rencontrées

Tout le monde ne s'est pas facilement habitué au nouveau mode de management. Si certains salariés sont heureux de l'autonomie qui leur est accordée, elle est pour d'autres une source d'angoisse. Pierre-Yves Laurent se souvient d'un salarié qui lui disait : « *J'ai besoin que tu me cadres, que tu me rassures, que tu me dises ce qu'il faut que je fasse* ». Il a cherché à lui donner de plus en plus de visibilité sur ses tâches et sur leur impact, afin de lui faire comprendre qu'il pouvait prendre des initiatives sans forcément mettre l'entreprise en péril.

D'autres, au contraire, entendent très bien – voire trop bien – le message de liberté et d'autonomie, mais pas l'exigence de rigueur et de collaboration avec les autres qui l'accompagne, et ils ont besoin d'être régulièrement recadrés. Comme le souligne Pierre-Yves Laurent, « *On est libre de faire les choses à notre manière, mais pas de faire ce qu'on veut* ».

Certains étaient tellement en désaccord avec la nouvelle organisation de l'entreprise qu'ils sont partis, parfois en douceur, et parfois dans le conflit, comme en témoigne Frédéric : « *Certains ont estimé que cet environnement de travail ne leur convenait pas et sont allés s'épanouir ailleurs. D'autres sont partis en nous traitant de salauds.* » Julien se souvient aussi de cas intermédiaires : « *Certains ont commencé par apprécier le système, se sont impliqués, ont transformé leur façon de travailler, puis ont fini par buter sur leurs limites, se sont retrouvés en difficulté et sont partis.* »

D'autres sont restés faute de trouver du travail ailleurs, mais sans adhérer à la nouvelle culture de l'entreprise. Cédric Nercam, le magasinier, me cite la comparaison qu'avait utilisée le chercheur Isaac Getz, lors de sa venue chez Lippi, il y a quelques années. Il avait expliqué que dans une entreprise, on trouve à la fois des “coqs” (ceux qui sont très impliqués dans leur travail et sont moteurs au sein de l'organisation), des “chiens” (ceux qui travaillent surtout pour gagner leur vie et font ce qu'on leur demande, sans plus) et enfin des “renards”, ceux qui sont “activement désengagés” et résistent à toute proposition du management, de façon latente ou explicite, voire entrent dans des formes de sabotage. « *Chez Lippi comme ailleurs, souligne Cédric Nercam, il y en a, de ces renards, ceux qui mettent tout le temps des bâtons dans les roues pour que ça n'avance pas. On est obligé de faire avec. Mais, personnellement, je ne comprends pas qu'ils restent, certains, parce qu'on voit qu'ils ne sont pas à l'aise : ils ne se sentent pas bien dans l'entreprise.* »

En contrepartie de la confiance et du droit à l'erreur accordés à chacun, la sanction peut être sévère envers ceux qui ne jouent pas le jeu. Selon Loïc Ballet, « *On fait tellement confiance que, parfois, on a du mal à ouvrir les yeux sur ce qui ne va pas. Du coup, quand on finit par s'en rendre compte, la déception est très grande et ça peut se terminer par une mise à pied, ou même un licenciement.* » Frédéric le confirme : « *Ceux qui n'arrivent pas à suivre le mouvement suscitent*

d'abord de la tolérance et de la compassion, puis de l'énerverment, et finalement ils sont poussés vers la sortie. Le mode de gestion collaboratif est clairement plus 'abrasif' qu'un système classique ».

Par ailleurs, l'un des inconvénients de la très grande autonomie laissée à chacun est qu'on ne sait jamais vraiment quand on a fini son travail : *« L'investissement personnel est souvent poussé à l'extrême, m'explique Delphine Simard, car c'est difficile de savoir si ce qu'on a fait est suffisant par rapport à ce qu'on avait à faire. »*

Heureusement, chez Lippi, l'attention aux autres fait partie de la culture interne et limite le risque d'épuisement : *« On fait attention à la charge de travail de chacun »,* me précise Delphine Simard, et Laurence Baranger met davantage l'accent sur la solidarité entre salariés que sur la pression exercée par les uns sur les autres : *« Je ne crois pas qu'on soit dans l'optique de toujours surveiller ce que fait son voisin ou sa collègue. On est plutôt dans l'entraide. Comme on est en open space, on se voit tous, et à la façon de répondre, ou à l'attitude, on comprend très vite que quelqu'un ne va pas bien. Dans ce cas, on va discuter avec lui. Parfois, comme l'open space est assez bruyant, on se dit : 'Qu'est-ce que j'aimerais être toute seule dans un bureau !' Mais, en fin de compte, on est bien comme ça, parce que cela nous permet de prendre soin les uns des autres. Dans des bureaux cloisonnés, je ne sais pas si on aurait le même esprit d'équipe ni la même entraide. »*

2.6 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Parfois, la transformation d'une entreprise s'opère dans un délai relativement court, et la difficulté est alors d'ancrer le changement dans la durée. Chez Lippi, le processus a été extrêmement long, et l'acculturation s'est faite de façon progressive. On ne peut pas réellement parler de « phase initiale », ou alors il faut considérer que cette phase initiale a duré une quinzaine d'années. C'est d'ailleurs ce que laisse entendre Julien. Pour lui, la rédaction du livre sur la transformation de Lippi marque *« la fin de la phase de transition et le début d'un cycle de développement qui durera peut-être cinq ou dix ans, avant qu'une nouvelle étape de transformation s'engage. »*

Je n'ai pas vu de dispositif structuré de suivi pour s'assurer que les nouvelles règles continuent à être respectées. Le principal indicateur me semble être ce que mes interlocuteurs appellent « l'attitude », ou encore « la Lippitude ». Pour Pierre-Yves Laurent, ce mot désigne *« le fait de partager les trois valeurs de l'entreprise : exigence, implication et singularité. (...) Si on a l'attitude mais pas les compétences, ça peut s'arranger, car on peut travailler sur les compétences. En revanche, si on est très compétent mais qu'on n'a pas l'attitude, on devra tôt ou tard quitter l'entreprise. »*

Delphine Simard, à qui je demande si certains salariés se sont fait licencier parce qu'ils n'avaient pas l'« attitude », me répond : *« On ne poussera jamais quelqu'un dehors. On va tout faire pour le convaincre, lui tendre la main, chercher ce qu'il peut nous apporter et comment il va contribuer à l'entreprise. Mais si quelqu'un n'est vraiment pas impliqué, il ne pourra pas intégrer des groupes*

de travail ni être en harmonie avec ses collègues. Il finira donc par quitter l'entreprise de lui-même. »

2.7 Bilan macro et impact de la transformation

La transformation managériale de Lippi, de même que les autres transformations, ne répondait pas d'abord à un objectif humaniste ou idéaliste, mais à un objectif de survie.

Logiquement, les indicateurs du succès de la transformation sont donc à chercher sur le plan économique. Entre 2012 et 2017, l'entreprise perdait de l'argent car elle avait entrepris un effort de transformation qui lui coûtait plus cher que les marges qu'elle dégagait. En 2018, elle a gagné de l'argent et, en 2019, elle devrait amplifier ses gains, d'autant que les investissements vont désormais être moins importants. D'ores et déjà, sur les trois premiers mois de l'année 2019, le chiffre d'affaires de Lippi connaît une croissance de 12 % par rapport aux trois premiers mois de l'année 2018. *« Cette augmentation est fortement tirée par les concessionnaires, qui nous achètent, en moyenne, 40 % de marchandises de plus qu'au premier trimestre 2018 »*, précise Frédéric.

3 Cadre et limites de la subsidiarité : qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

3.1 Le cadre

Comme le souligne Pierre-Yves Laurent, la subsidiarité porte surtout sur le « comment » (« *On est libre de faire les choses à notre manière, mais pas de faire ce qu'on veut* »).

Cela dit, la vision stratégique a également fait l'objet d'une réflexion collective, accompagnée par le consultant François Hosteing. En deux ans, entre 2011 et 2013, 17 « cercles de vision » ont permis à une dizaine de salariés chaque fois (soit, au total, presque la totalité de l'effectif) de travailler sur les « étoiles de Lippi », ce terme d'étoiles faisant référence à la formule de Ralph Waldo Emerson : « *Les grands hommes, les génies, les saints, n'ont fait de grandes choses que parce qu'ils étaient inspirés par un grand idéal. On a besoin d'accrocher sa charrue aux étoiles.* »

Au terme de ce processus, cinq étoiles ont été identifiées : « *S'accomplir ensemble et être heureux* », « *Une organisation qui libère et qui nous rend autonomes grâce au partage de l'information* », « *Travailler en business units orientées vers les clients* », « *Développer la vente multicanal : apporter une solution adaptée à notre clientèle par tous modes de diffusion* », « *Liberté, innovation, participation, partage, intelligence* ».

La réflexion sur « l'ADN » de l'entreprise, destinée à alimenter le travail sur la marque, a ensuite été menée par Tomás Ahrens et Vincent Berdillon à travers une enquête auprès de nombreux salariés de la production, du commerce, ou encore de la R&D, mais aussi des acteurs extérieurs, clients ou distributeurs, puis au sein d'un groupe de travail d'une dizaine de personnes, issues des différents services de l'entreprise.

3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?

Patricia Vuailat travaille dans l'entreprise depuis trente ans et dirige le service de la paie. « *Avant, se souvient-elle, il fallait toujours s'adresser à sa hiérarchie. Aujourd'hui, c'est terminé. Les décisions se prennent au plus près du terrain.* »

Une forme de hiérarchie existe cependant encore, mais les termes pour la désigner semblent assez flous. Intriguée par l'utilisation de différentes appellations telles que *chef, animateur, responsable, manager*, j'ai demandé aux frères Lippi de me préciser ce que signifiait chaque mot. Frédéric m'a expliqué qu'« *Avant, il y avait jusqu'à sept niveaux hiérarchiques. Quand on voulait motiver quelqu'un, on lui donnait une petite responsabilité, par exemple 'animateur de faction', ce qui consistait à vérifier que les membres de sa faction arrivaient à l'heure. Dès qu'il y avait deux animateurs, on pouvait créer un 'responsable des animateurs', qui vérifiait que les animateurs faisaient leur travail. Aujourd'hui, les chefs sont des animateurs au sens fort du terme, c'est-à-dire qu'ils animent véritablement l'équipe, donnent du sens à l'action, entraînent les autres. Le*

problème, c'est que certains d'entre eux n'aiment pas de ce terme, à cause du sens qu'il avait auparavant. Ils nous disent : 'Animateur, c'est un truc à la con'. »

Le terme de *responsable* n'est pas non plus toujours apprécié. Julien cite une salariée selon laquelle « *S'il y a des responsables, c'est qu'il y a des irresponsables* ». Or, chez Lippi, on part du principe que chacun est responsable de son travail. Comme me l'explique Jean-Pierre Gounord, « *Avant, quand il y avait un problème mécanique, on allait voir le chef : 'Chef, c'est cassé, qu'est-ce qu'on fait ?'. Aujourd'hui, on répare nous-mêmes, ou avec la maintenance. Et puis quand quelque chose ne s'est pas bien passé, on en parle ensemble, les cinq membres de l'équipe, pour trouver une solution* ».

Ces difficultés autour des mots *animateur* et *responsable* expliquent la popularité du terme *coopté*, qui ne dit rien du contenu des tâches mais insiste sur le caractère démocratique de la fonction. Tous les managers de terrain, cependant, ne sont pas cooptés : « *Certains, m'indique Julien, sont là depuis longtemps et ont été nommés par l'ancienne direction, mais ils sont restés en place parce qu'ils étaient appréciés.* » D'où la persistance du terme de *chef* à côté de ceux d'*animateurs*, de *responsables* et de *cooptés*. « *En tout cas, conclut Cyril Daubert, responsable du poudrage, les chefs qui disent : 'Tu me fais ci, tu me fais ça', c'est fini.* »

3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Chez Lippi, au-delà des fonctions support traditionnelles, tout le monde est au service de tout le monde. Quand Julien Lippi a donné à Pierre-Yves Laurent le feu vert pour travailler sur la marque, il lui a dit que l'entreprise était « *à sa disposition* ». Pierre-Yves Laurent a eu un peu de mal, au début, à comprendre cette formule, mais aujourd'hui, elle est devenue claire pour lui : « *Elle signifie qu'on peut aller chercher, partout dans l'entreprise, l'expertise dont on a besoin pour progresser. Par exemple, on va travailler deux jours avec quelqu'un, puis deux jours avec quelqu'un d'autre. C'est comme de l'eau qui se répand là où elle a besoin d'aller (...)* Quand j'ai un problème, j'en parle avec mon équipe et je consulte d'autres services, par exemple le commerce : *'Je voudrais faire telle modification dans le tarif, qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce qu'on pourrait appeler des clients pour voir comment ils réagissent ?'* »

Certains ont du mal à accepter cette façon de travailler. « *Un jour, se souvient Pierre-Yves Laurent, la responsable de la communication a explosé : 'J'en ai marre, tout le monde me donne son petit avis sur la plaquette – elle est trop rose, elle est trop grande, elle est trop petite, il y a trop de texte, il y a trop de photos. Je sais faire des plaquettes, c'est mon métier, je vais la faire comme je veux.'* Je lui ai expliqué que chez Lippi, ça ne se passait pas comme ça, et que le fait de travailler de façon collective nous avait souvent évité des erreurs. Par exemple, il est arrivé qu'un commercial signale que la photo d'un produit ne montrait pas suffisamment son environnement, et on a changé le visuel. »

Un autre inconvénient de cette méthode est que chacun (et sans doute certains plus que d'autres) doit consacrer une partie non négligeable de son temps à répondre aux sollicitations. Comme le souligne Pierre-Yves Laurent, « *On a l'impression de perdre beaucoup de temps, parce*

que, en retour, on est assailli par les questions de tout le monde, mais finalement, c'est très sain et on est beaucoup plus serein dans son travail. On a l'assurance que la décision ou le projet ont été pensés et validés par de nombreuses personnes différentes, et cela réduit les risques de commettre de grosses erreurs. »

Pour lui, cette méthode réduit énormément le stress : *« J'ai 30 000 références à gérer. Si je le faisais complètement seul, je n'en dormirais pas ! En cas d'erreur, je peux compromettre la rentabilité de l'entreprise et menacer les emplois de mes collègues. C'est beaucoup plus confortable pour moi de demander l'avis des autres : 'Tu crois que je devrais baisser tel prix, augmenter tel autre ?'. »*

3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

Ce qui incarne sans doute le mieux la différence entre Lippi et ses concurrents, c'est sa signature de marque, « l'esprit libre ».

Selon Tomás Ahrens, cette formule *« recouvre à la fois la façon de travailler de l'entreprise et sa stratégie d'innovation. 'L'esprit libre', cela signifie que les salariés de Lippi sont autonomes ; que les clients installateurs disposent de solutions extrêmement faciles d'emploi ; que pour l'utilisateur final, les produits Lippi sont accessibles, compréhensibles, évidents, et rendent son projet plus facile à imaginer. »* Julien renchérit : *“l'esprit libre”, c'est celui du client, mais cela ne sera effectif du côté du client que si cela vaut aussi pour les salariés. « Si un client est satisfait, détaille-t-il, c'est que l'entreprise fonctionne bien, que le niveau de compétence est adapté, que la prise de décision est cohérente, que la gestion des conflits est adéquate, que les collaborateurs maîtrisent leur sujet et sont à l'aise dans le fonctionnement – bref, qu'ils ont l'esprit libre ».*

Le plus étonnant est que les salariés semblent s'être vraiment approprié cette formule. Jean-Pierre Gounord, animateur à l'atelier des panneaux de grillage soudés, insiste lui aussi sur les deux dimensions de cette expression, celle qui concerne le client (*« Il part de chez lui le matin, il a l'esprit libre : c'est bien clôturé »*) et celle qui concerne les salariés : *« On est quand même assez libres dans l'entreprise, ils ne nous mettent pas trop la pression. Il y a des choses auxquelles il faut faire attention, quand même. On fait ce qu'on veut, mais on reste responsable de ce qu'on fait. Il y en a qui ont abusé des arrêts de travail, par exemple, des choses comme ça, et qui ont été poussés dehors. On ne peut pas garder des gens qui veulent rien faire, hein ? C'est l'esprit libre, mais enfin, faut pas exagérer non plus. »*

Pour Cyril Daubert (responsable du poudrage) également, cette formule fait le lien avec la place donnée à l'autonomie chez Lippi : *« L'esprit libre, ça veut dire qu'on fait confiance à tout le monde et que chacun joue le jeu, et aussi que tout le monde fait son travail, mais en étant libre. »* Je lui demande si lui-même vit vraiment les choses de cette façon : *« Franchement, j'ai pas à me plaindre, je vais pas au travail en reculant. Je vais pas dire que je fais ce que je veux, mais j'ai pas de pression. »*

Cédric Nercam, magasinier, propose une application plus concrète à ce concept “d’esprit libre”. Pour lui, c’est « *Prendre possession de son poste et puis l’aménager à sa sauce, pour ses besoins, pour avoir un outil de travail performant. Par exemple, plutôt que de s’embêter à aller chercher une bobine derrière d’autres produits, ou en escaladant une palette et en se mettant en danger, on arrange les choses de façon à gagner en temps de préparation et en sécurité. Quand je suis arrivé, le magasin, c’était un peu le chaos. Aujourd’hui, les choses sont clarifiées : c’est ça, aussi, l’esprit libre.* »

Pour Laurence Baranger, du service clients, “l’esprit libre” signifie d’abord que « *Chacun est libre d’amener son idée, de l’exposer, d’essayer de la mettre en pratique. Mais ce n’est pas l’anarchie non plus : il ne faut pas laisser faire n’importe quoi.* » Du côté des clients, elle se souvient qu’au début, la formule faisait sourire : « *Les clients nous disaient : ‘Vous avez l’esprit libre, mais vous fabriquez de la clôture ?’* » Aujourd’hui, elle pense que les clients ont compris le double sens de la formule : « *L’esprit libre pour eux, et l’esprit libre dans la façon de manager l’entreprise : les deux sont liés* ».

4 Nature de l'autonomie

4.1 Qui est autonome ?

Laurence Baranger donne un exemple de l'autonomie dont elle dispose dans son travail : « *Au début, quand un client me disait : 'J'ai perdu du temps sur mon chantier parce que vous avez mis longtemps à me livrer, je veux une compensation financière', ou bien : 'Je dois aller remplacer un panneau qui était défectueux, vous me devez dix heures de travail', je ne savais pas trop quoi faire. C'était l'argent de l'entreprise, quand même ! Ma responsable, Vanessa, m'encourageait à réfléchir par moi-même : 'Toi, tu en penses quoi ? Ça te paraît justifié comme demande ? Quels arguments tu donnerais ?' Aujourd'hui, on a des petits guides et, quand on a un doute, on en discute entre collègues : 'Sur ce dossier, j'ai envie de faire ça et ça. Vous feriez quoi, vous ?' Et puis ensuite on dit 'oui' ou 'non'. Par exemple, je vais répondre au client : 'On comprend bien votre position et votre demande, mais non, ça ne va pas être possible'. Et jamais, jamais, jamais, notre responsable ne revient sur les décisions qu'on a prises. Ailleurs, ce n'est pas comme ça que ça se passe, c'est : 'Avant de répondre, tu demandes à ton chef'. »*

Cédric Nercam me raconte comment son équipe a mis au point des chariots destinés à faciliter la manutention des rouleaux de grillage. Désormais, au lieu de les mettre en palettes, les opérateurs de la production les déposent, avec leur palan, sur ces chariots dotés d'un plan incliné et d'une butée. « *Le plus dur, se souvient Cédric Nercam, a été de calculer la pente pour que le rouleau descende mais reste bloqué par la butée* ». La hauteur du chariot a été conçue pour faciliter le transfert des rouleaux vers les palettes destinées aux clients. « *On n'a plus besoin de soulever les rouleaux, ce qui limite les risques de troubles musculo-squelettiques* », conclut-il.

Il a aussi participé à un projet beaucoup plus ambitieux, la réorganisation de l'entrepôt. Lorsqu'il a été embauché au magasin, en 2003, « *Les produits qui venaient de la fabrication pour alimenter les commandes étaient mélangés avec les commandes déjà préparées. Les fenwicks se croisaient dans tous les sens, avec des piétons qui se faufilaient au milieu. Heureusement, il n'y a jamais eu d'accident, mais on ne travaillait pas vraiment en sécurité.* » Comme il avait été employé auparavant dans une grande entreprise dont les magasins étaient bien structurés, il s'est porté volontaire pour participer à la réorganisation. Après avoir reçu une formation aux outils numérique et notamment au logiciel SketchUp, un logiciel de conception 3D, il s'est entraîné en faisant les plans de sa propre maison, puis s'est attelé aux nouveaux plans du magasin. L'objectif était non seulement de remettre de l'ordre dans ces entrepôts de six mille mètres carrés, mais aussi de gagner de la place : « *Il a fallu chiffrer l'investissement et apporter à la direction la preuve du bénéfice que cette réorganisation allait entraîner.* »

Une fois le plan validé, le service des achats procure les racks destinés à stocker les palettes sur trois ou quatre étages, et la mise en œuvre du projet peut démarrer : « *On commençait par dégager une zone, on positionnait les racks conformément au plan, puis on rangeait les produits. On a procédé petit coin par petit coin, et au total, on a dégagé six cents mètres carrés, soit 10 % de la surface.* » La place libérée permet d'élargir les allées et de faciliter la circulation des

fenwicks : « *On a fait comme Hausmann à Paris, poursuit Cédric Nercam : on a créé une grande allée principale du côté opposé aux quais d'embarquement, et des allées secondaires permettant d'entrer et sortir du magasin de tous les côtés. Du coup, il n'y a plus d'embouteillages et les fenwicks n'ont plus besoin de se croiser comme avant, ce qui était dangereux* ».

Pour Vanessa Ganne, responsable du service client, la prise d'autonomie a résulté de la disparition pure et simple de sa cheffe. Elle est entrée chez Lippi en décembre 2004, comme hôtesse d'accueil : « *Pendant trois ans, je prenais les appels et je faisais du classement. Puis je suis passée au service clients pour traiter les réclamations* ». Elle travaillait alors, avec une collègue, sous les ordres d'une cheffe de service. Un jour, la cheffe est nommée ailleurs. Au bout de quelque temps, voyant que personne ne venait la remplacer, Vanessa et sa collègue demandent un rendez-vous à Frédéric : « *Comment fait-on ? On n'a plus personne pour nous commander* ». Il leur demande pourquoi elles pensent avoir besoin de quelqu'un au-dessus d'elles : « *Ben, pour prendre des décisions. – Mais quel genre de décisions quelqu'un pourrait-il prendre à votre place ? Qui connaît mieux votre travail que vous-même ?* » Au terme d'une longue discussion, elles acceptent de travailler en autonomie, sans chef.

Il faut souligner que le renforcement de l'autonomie concerne tous les salariés, y compris ceux des ateliers, qui se sont vu proposer des formations au numérique comme les autres. Christian Lescorail me cite le cas d'un opérateur qui travaille à la logistique depuis 1978 et qui a aujourd'hui 57 ans : « *Il y a encore dix ans de ça, il ne touchait pas à l'ordinateur. Il n'y avait que les responsables qui s'en servaient. Il a suivi les formations et, peu à peu, il s'y est mis, et maintenant il maîtrise son truc, il est autonome et il n'a plus besoin de personne. Par exemple, quand on charge un camion, on doit sortir un bon de livraison. Avant, c'était le responsable qui s'en occupait. Maintenant, chaque magasinier sort ses bons de livraison lui-même. Et ça, ça ne peut être que gratifiant pour lui.* »

4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Dans de très nombreux domaines, on observe chez Lippi un subtil équilibre entre des impératifs auxquels personne ne peut déroger, et une très grande flexibilité dans la façon de répondre à ces impératifs.

C'est le cas, par exemple, pour les heures d'ouverture du service commercial. « *Nos clients installateurs, m'explique Émilie Caron-Frappier, sont toute la journée sur les chantiers, et c'est le soir, quand ils rentrent chez eux, qu'ils ont besoin de passer commande et qu'ils ont du temps pour être conseillés.* » Elle a donc préconisé d'ouvrir le service commercial de 8h à 19h, ce qui, dans un premier temps, a provoqué de vives réactions. Une enquête a été menée au sein du service : « *Il est apparu que tout le monde avait des contraintes – l'un avait un cours de gymnastique le lundi soir, un autre le mercredi soir, etc. – mais pas tous au même moment, ce qui ouvrait des possibilités.* » Elle suggère à la direction des ressources humaines de prévoir des plages de travail de 13 heures à 19 heures, ce qui permettra de dégager du temps libre le matin : « *Les gens se sont rendu compte que cela pouvait être pratique d'avoir de temps en temps une demi-journée, planifiée à l'avance, par exemple pour prendre un rendez-vous médical. Ils*

s'arrangent entre eux pour fixer le planning et, à de rares exceptions près, on n'en entend plus parler. Aujourd'hui, il n'est plus question de remettre en cause l'ouverture jusqu'à 19 heures, et c'est un plus auquel nos clients sont sensibles », conclut-elle.

4.3 Organisation de l'entreprise

Les occasions où se prennent les décisions les plus importantes concernant l'organisation de l'entreprise sont les réunions AIR 4, mensuelles.

Laurence Baranger, qui travaille au service clients, me raconte comment elles se déroulent : *« Tout le monde peut y participer, les responsables, mais aussi les opérateurs. En général, il y a une vingtaine de personnes au minimum, mais on n'est pas obligé de rester du début à la fin. Les réunions se tiennent dans le 'forum', à l'entrée des locaux. Quand j'ai un blanc dans mon travail, j'y vais. Si tout le monde est très occupé dans notre service, l'un d'entre nous se charge d'y aller pour les autres et nous raconte ce qui s'est dit. On peut aussi suivre en direct ce qui se passe car tout est transcrit au fur et à mesure sur Google+. Comme l'ordre du jour est préparé la veille, on sait quelles questions vont être posées aux différents services et on peut y aller quand c'est notre tour. Ce sont généralement Frédéric et Julien qui posent les questions, mais on peut en ajouter d'autres, celles qu'on veut. On peut aussi demander, par exemple, que le service clients passe en premier, à 14h, comme ça on dit ce qu'on a à dire, puis on revient à notre poste : ça ne prend pas longtemps. »*

4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

J'ai déjà évoqué le travail collectif sur l'ADN de l'entreprise et sur la vision stratégique. Dans le cadre d'un management « par la résultante », la définition des objectifs résulte elle-même d'une longue élaboration collective à partir de l'analyse des contraintes et des possibilités.

Comme me l'explique Julien, *« Fondamentalement, l'entreprise est soumise à la nécessité de dégager suffisamment de marges pour payer les salaires et investir. À partir de cette contrainte, on peut jouer sur différents paramètres : accroître les volumes, acheter les fournitures à moindre coût, vendre les produits à un prix plus élevé, etc. Dans le management classique, quelqu'un se charge de définir des objectifs pour ces différents paramètres, puis les décline en injonctions. Une autre méthode consiste à mettre tout le monde autour de la table pour identifier toutes les contraintes et toutes les possibilités, et ensuite, seulement, à définir des objectifs. Si on choisit de vendre plus cher, par exemple, on risque d'écouler moins de volumes. À travers cette discussion croisée et continue, chacun acquiert progressivement une vision systémique de l'entreprise ». Ce que Frédéric illustre par un exemple : « Un vendeur ne se préoccupe plus seulement de vendre. Il sait qu'il doit aussi tenir compte des notions de marge, ou encore de stocks. »*

Une fois les contraintes et les possibilités identifiées, on formule des objectifs intermédiaires tels qu'améliorer la qualité, réduire les délais, ou encore accroître la fiabilité. *« Chaque acteur de l'entreprise devient garant d'un de ces objectifs, poursuit Julien, et, même si on sait qu'on ne pourra pas résoudre tous les problèmes d'un coup, les équipes se mettent d'accord sur ce que*

chacun est capable de faire pour participer aux actions d'amélioration. Le résultat sera l'aboutissement de tous ces efforts. »

4.5 Confiance et contrôle

Pour décrire la place de la confiance chez Lippi, Delphine Simard, chef de marché pour le pôle des clients professionnels, recourt à une comparaison étonnante : *« Lors des fêtes de Bayonne, le maire donne symboliquement les clés de la ville à la population pour la durée du week-end. Chez Lippi, les dirigeants ont fait un peu la même chose : ils nous ont donné les clés. Je souhaite à tout le monde d'avoir la chance de travailler dans une entreprise où les patrons vous font confiance. Les nôtres sont persuadés que nous allons faire tout ce qu'il faut, et en tout cas que nous allons faire de notre mieux. Bien sûr, si à un moment nous sommes bloqués, nous les sollicitons et ils nous accompagnent mais, pour l'essentiel, ils ont vraiment confiance en nous. Et le fait de travailler dans la confiance au quotidien, ça donne des ailes. »*

Comme chacun sait, la confiance n'exclut pas le contrôle, et celui-ci est bien présent chez Lippi, même si un certain nombre de chefs ont disparu. Pour Séverine Lafond, *« On est passé d'une hiérarchie verticale à une hiérarchie horizontale. Avant, on rendait compte à notre responsable. Maintenant, on est contrôlé par tout le monde. »* Et elle ajoute dans un sourire : *« C'est pire, hein... »*

Selon elle, le contrôle va même plus loin : comme tout est transparent et que tout le monde a son mot à dire, chacun est poussé à s'autoréguler, ce qui est encore plus efficace qu'un contrôle par les pairs et, a fortiori, qu'un contrôle hiérarchique. *« Par exemple, explique-t-elle, quand on pose ses congés, on fait attention à ne pas mettre ses collègues dans la panade, d'autant plus que tout le monde le verra. »*

L'importance accordée au contrôle collectif vaut aussi pour les innovations. Aucune idée nouvelle susceptible d'avoir un impact sur l'entreprise ne peut faire son chemin si elle n'est pas soutenue au moins par quelques personnes. En revanche, à condition que cette démarche d'élaboration collective ait été respectée, la direction donne apparemment toujours son feu vert. Pierre-Yves Laurent cite une phrase récurrente de Julien : *« Si tout le monde est convaincu, je suis convaincu. »* Et Émilie Caron-Frappier le confirme : *« Frédéric et Julien ne nous demandent jamais le 'pourquoi' d'une décision, mais seulement le 'comment' : comment on a structuré la réflexion, avec qui on l'a menée... La bonne décision, c'est la décision qui est partagée, non seulement parce qu'elle comporte moins de risque d'erreur, mais parce que, en cas de problème, on peut repartir de son processus d'élaboration et comprendre ce qui a été oublié ou qu'il faut ajuster. Lorsque c'est une personne qui a pris la décision seule, on est incapable de comprendre pourquoi les choses n'ont pas fonctionné et de retravailler cette décision. »*

4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

Chez Lippi, on a droit à l'erreur. Séverine Lafond, la juriste, se souvient, par exemple, d'une gestionnaire de la flotte téléphonique *« qui s'était laissé convaincre par l'argumentaire d'un opérateur et avait changé de contrat pour l'ensemble de l'entreprise, ce qui entraînait un surcoût*

de 30 %. Au lieu de la sanctionner, nous avons lancé un contentieux contre l'opérateur. C'était inutile de la punir car, quand on a fait une fois une erreur de ce genre, on ne la refait plus pour le reste de sa vie. »

Il faut en revanche savoir tirer les leçons des erreurs qui ont été commises. Une partie du travail de Vanessa Ganne consiste à faire remonter les réclamations des clients liées à la qualité des produits. Cette remontée s'opère dans le cadre des réunions AIR 3, hebdomadaires. *« Le but, m'explique-t-elle, n'est pas de savoir qui a fait l'erreur – ça, on s'en moque – mais de savoir pourquoi elle a été commise. »* À une époque, par exemple, les clients se plaignaient de la présence de zones insuffisamment plastifiées sur certains panneaux soudés. Les équipes de production ont été sollicitées et, finalement, il s'est avéré que l'éclairage de l'atelier n'était pas optimal et que cela empêchait les salariés qui placent les panneaux sur les palettes de détecter les éventuels défauts. L'éclairage a été entièrement rénové et le problème a pratiquement disparu.

Les remontées d'erreur se font aussi de façon plus informelle, par exemple à travers la messagerie de Google+. Frédéric cite un exemple de message de ce type, envoyé par un membre de l'équipe commerciale : *« On a livré un Aquilon battant sans pièce soudée pour fixation du gond sur un vantail. On ne pouvait donc pas poser le portail ! Le client avait envoyé son équipe pour poser le portail ce matin, avec séchage pendant le week-end et lundi ils devaient attaquer la pose clôture depuis les piles. Planning détruit »*. Pour Frédéric, *« Dans une entreprise, classique, ce genre d'information remonterait toute la chaîne hiérarchique, jusqu'au patron, à qui il reviendrait de décider quelle mesure prendre. Le problème serait également abordé lors de la réunion suivante des commerciaux. Chez nous, le processus est beaucoup plus direct. En l'occurrence, le commercial a exprimé son mécontentement sur Google+, sept personnes ont jugé le message important et le responsable de la logistique a répondu : 'Merci pour ce retour d'info. Je viens de communiquer cette non-conformité aux personnes concernées'. L'information va ainsi passer directement du commercial à l'usine. »* Aucune sanction ne semble être prise. En revanche, on retrouve la notion de contrôle collectif : le « raté » ayant été signalé au collectif, il existe une certaine pression pour que ce genre d'erreur ne se renouvelle pas...

Chez Lippi, l'erreur est même institutionnalisée, au sens où il est admis que l'entreprise toute entière cherche sa voie et puisse, parfois, se tromper. Loïc Ballet, le responsable de la production, me raconte par exemple qu'à une certaine époque, il a été décidé de fabriquer en interne le fil galvanisé au lieu de l'acheter à l'extérieur. *« En théorie, se souvient-il, la machine était simple à utiliser. En réalité, ce genre d'équipement nécessite énormément de maintenance, pour mettre en chauffe les bains de zinc, puis pour nettoyer les bacs, etc. In fine, on n'arrivait pas à fournir tout le fil galvanisé dont on avait besoin, et on devait quand même en acheter à l'extérieur. Mais l'avantage, chez Lippi, c'est qu'on est capable de se lancer à fond dans une idée, puis de la remettre en cause quand on se rend compte que c'était une erreur. »*

Pour Vanessa Ganne, ce droit à l'erreur a l'avantage d'ouvrir le champ des possibles : *« On se dit : 'Bon, ben, de toute façon on essaie, si ça marche, tant mieux, et sinon on fera autre chose, c'est*

pas grave'. Tout ce qu'on fait, c'est pour essayer de faire en sorte que l'entreprise s'en sorte et que tout le monde garde son emploi. Donc, le but, il est clair ! »

4.7 Épanouissement personnel

La formulation de la première des « étoiles » de Lippi peut paraître surprenante : « *S'accomplir ensemble et être heureux* ». Quand j'en ai parlé avec Loïc Ballet, le responsable de la production, il a reconnu que « *Lorsqu'on dit qu'on veut être 'heureux' dans notre entreprise, les gens nous regardent un peu bizarrement : 'Attendez, être heureux ? Mais vous êtes à votre travail, là, vous n'êtes pas chez vous !'* » Mais il assume parfaitement cet objectif : « *On passe quand même énormément de temps au travail, alors si c'est un endroit où on n'arrive pas à s'épanouir, ça va être très dur de se donner à fond. Ou alors la personne essaiera de faire de son mieux, même si elle n'est pas heureuse, mais elle va finir par s'épuiser, parce qu'elle n'éprouvera pas de sentiment de valorisation ni de satisfaction. Tôt ou tard, elle sera perdue pour l'entreprise, car elle deviendra de moins en moins impliquée et productive.* »

Une grande importance est donnée au fait que les salariés s'épanouissent dans leur travail, d'où la question posée par Julien à Pierre-Yves Laurent, qui s'ennuyait dans son premier poste : « *Qu'aurais-tu envie de faire ?* »

Chez Lippi, les salariés sont encouragés à changer d'activité lorsqu'ils en ont envie, et beaucoup saisissent cette opportunité. Selon Frédéric, environ 25 personnes changent de poste chaque année, soit 15 % des effectifs, ce qui est considérable. Ces mobilités se font souvent sur des fonctions adjacentes, mais parfois aussi sur des métiers complètement différents.

Ainsi, Vanessa Ganne était hôtesse d'accueil et gère aujourd'hui le service clients. Laurence Baranger a été recrutée en tant qu'opératrice dans l'atelier de fabrication du grillage simple torsion et désormais, elle fait partie de l'équipe de Vanessa Ganne. Ce qu'elle apprécie chez Lippi, c'est justement « *qu'on ne cloisonne pas les gens dans une case. Alors que je venais de la production, on ne m'a pas empêchée d'aller dans les bureaux. En fin de compte, n'importe qui peut évoluer et ça, franchement, c'est bien.* » De même, Christian Lescorail, qui travaillait à la logistique, a décidé à l'âge de cinquante ans de rejoindre l'équipe de commerciaux. Pour lui, c'était un défi : « *Je n'ai pas fréquenté longtemps l'école et je n'ai qu'un CAP. Je voulais me prouver à moi-même que j'étais capable de changer de métier.* » Aujourd'hui, il a le sentiment de maîtriser son nouveau métier : « *Je fais encore des erreurs, mais il n'y a que dans les erreurs qu'on apprend* ». L'an prochain, cela fera cinq ans qu'il occupera ce poste, et il a prévu de faire le point à ce moment-là pour voir s'il continue ou s'il change à nouveau de métier...

A ma connaissance, aucun salarié de Lippi qui souhaitait changer de poste ne s'est fait opposer une fin de non recevoir.

5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

5.1 Processus de production

La réorganisation des ateliers selon les principes du Lean management s'est faite en deux phases. Une première intervention très courte, d'une durée de quatre semaines, pilotée par Stéphane Dupin, a permis à chacun de mesurer les améliorations qui pouvaient être apportées à l'organisation. Puis Radu Demetrescoux a animé une mission d'une durée de six ans, entre 2008 et 2014.

Pour ce dernier, un facteur important de succès réside dans le fait de s'assurer que les méthodes sont bien appropriées par les salariés, ce qui suppose de les associer à leur mise en place. Par exemple, pour l'application du 5S aux entrepôts, une équipe de neuf volontaires a été constituée : trois magasiniers et leur chef, mais aussi des opérateurs venus des ateliers et même une personne issue des bureaux, complètement étrangère à cette problématique. La liste des salariés à solliciter a été établie par la direction. Ceux qui ont accepté de faire partie de l'équipe ont reçu une formation théorique d'une journée, puis ont travaillé à temps plein, pendant cinq jours, à la mise en place de l'outil 5S dans l'entrepôt. Par la suite, à trois ou quatre reprises, ils ont reçu des formations d'une journée afin de consolider leurs connaissances et de vérifier que la mise en place de l'outil avançait. Enfin, ils ont continué à se réunir sans aide extérieure, une fois par semaine, pour poursuivre la mise en place du 5S.

De même, pour l'efficacité des outils de management visuel, c'est-à-dire l'affichage d'indicateurs (de qualité, de coût, de délai, de motivation) sur l'activité de la veille ou de la semaine, faciles à comprendre pour tous et permettant d'identifier les corrections à apporter, « *L'important, souligne Radu Demetrescoux, est que, pour chaque indicateur, les objectifs soient choisis par les opérateurs. Il est plus facile d'appliquer une règle que l'on a définie soi-même qu'une règle imposée par un chef.* »

Par exemple, on calcule que pour que tel atelier soit rentable, il faut qu'il produise dix palettes par jour, sans quoi le coût de la main-d'œuvre rapporté au volume produit rendra le prix du produit non compétitif. Chaque jour, le résultat est affiché avec un code couleur : vert quand l'objectif a été atteint, rouge dans le cas contraire. Les couleurs permettent d'attirer l'attention sur les écarts, et une réunion de courte durée permet de comprendre les raisons de cet écart (une machine en panne, la mauvaise qualité d'un lot de matière première, etc.), afin d'y remédier.

5.2 Achats

Point non renseigné.

5.3 Recrutement

Non seulement une grande partie des chefs sont désormais cooptés et non plus nommés par la direction, mais le recrutement des nouveaux salariés est désormais assuré par un comité dont Frédéric et Julien Lippi ne font pas partie.

Selon Nathalie Talbot, chargée de mission en ressources humaines, ce dispositif a été initié à l'occasion du recrutement d'une nouvelle infirmière, en 2010, puis s'est affiné au fil des ans.

Voici son fonctionnement. Avec les membres du service demandeur, Nathalie Talbot identifie les missions, les compétences et les "postures" (c'est-à-dire les attitudes ou façons d'être) attendues du futur salarié, et ils rédigent ensemble l'annonce d'offre d'emploi. Puis elle présélectionne une dizaine de candidats et s'entretient avec chacun d'eux en visioconférence. Ensuite, à nouveau avec le service demandeur, elle sélectionne trois candidats et définit la composition du comité de recrutement, constitué de six salariés issus du service demandeur, mais aussi d'autres services, qui seront amenés à travailler avec le futur collaborateur. Vanessa Ganne m'indique que *« Pour recruter un commercial, par exemple, on prend bien sûr quelqu'un du service commercial, mais aussi des personnes de la logistique ou de la comptabilité »*.

Les entretiens avec les candidats sont menés par trois équipes de deux. Les équipes se répartissent la liste de questions préparées par Nathalie Talbot, et peuvent aussi poser des questions complémentaires. L'objectif est de déterminer si le candidat pourra correspondre aux exigences du poste, s'adapter à l'entreprise, faire preuve d'agilité. Une fois que les trois candidats ont été rencontrés par les six membres du comité de recrutement, un débriefing collectif permet d'identifier les points forts et les points de vigilance pour chaque personne. Puis la décision est prise, de façon collégiale. Et quand il y a désaccord au sein du comité de recrutement, qui tranche ? *« Personne, me répond Vanessa Ganne. Il faut que les autres arrivent à nous convaincre. La décision se prend au consensus, pas à la majorité. »*

Je lui demande s'il est déjà arrivé que le comité de recrutement se trompe dans son choix, ce qu'elle confirme : *« Il nous est arrivé de parler de notre entreprise, et notamment de la liberté que nous avons dans notre travail, avec tant d'enthousiasme, qu'on oubliait de préciser qu'il y avait quand même quelques contraintes : être exigeant, rigoureux, savoir prendre des initiatives, ne pas s'endormir sur ses lauriers. Du coup, ensuite, c'était un peu la douche froide pour le nouveau collaborateur. Maintenant, nous essayons d'être un peu plus modérés et de ne pas 'survendre' l'entreprise. »*

Pour Nathalie Talbot, un des avantages de cette procédure est qu'elle facilite l'intégration du futur collaborateur, puisque, lors de sa prise de fonction, il a déjà rencontré au moins sept membres de l'entreprise, dont l'un est désigné comme son "parrain" ou sa "marraine" et devra l'aider à prendre sa place dans le service et, plus largement, dans l'entreprise. Le comité de recrutement définit aussi le parcours de formation que le nouveau salarié devra suivre, en fonction de son profil et de son poste.

Quant à l'équipe de direction, dont les membres sont recrutés par Frédéric et Julien, elle a connu des évolutions en forme d'accordéon. Dans les premiers temps, ils ont nommé des directeurs à

toutes les fonctions clés, ce qui leur paraissait indispensable pour passer d'une situation où leur père et leur oncle décidaient de tout d'une façon plus ou moins informelle, à une organisation plus lisible et structurée, sur laquelle ils puissent prendre la main.

Avec l'entrée dans le numérique et la révolution managériale, 80 % des nouveaux directeurs sont partis, ainsi qu'un grand nombre de chefs intermédiaires.

Dans le cadre d'une nouvelle stratégie mettant l'accent sur la satisfaction du client, Frédéric et Julien ont décidé de recruter une directrice commerciale, Émilie Caron-Frappier. Ils ont également clarifié leurs rôles respectifs. Frédéric a pris la présidence de l'entreprise et s'est chargé d'arbitrer la vision stratégique à dix ans et de gérer les aspects financiers, pendant que Julien, entouré de la nouvelle directrice commerciale et du directeur marketing, devenait le directeur général de l'entreprise, avec pour mission de mettre en œuvre la stratégie et de gérer la production, tout en assurant l'équilibre des fonctions industrielle et commerciale.

Un nouveau mouvement de balancier s'est produit au moment où je réalisais mon enquête : Émilie Caron-Frappier venait de quitter l'entreprise, sans doute un peu en raison de mauvaises relations avec l'un des deux dirigeants, mais surtout parce que, comme cela avait été le cas pour d'autres "chefs" avant elle, elle estimait que sa mission était remplie, et que son équipe, désormais autonome, n'avait plus besoin de responsable.

Enfin, plus étonnant encore, en mars 2018, Julien s'est mis en retrait de l'entreprise pour quelques mois et, à son retour, en octobre, il a finalement décidé, en accord avec Frédéric, de ne pas reprendre son poste de direction. Tous deux estiment que le « test » de l'absence de Julien a démontré que ce poste de direction générale, tel qu'il existait jusque-là, n'était plus nécessaire, et que le pilotage assumé par Frédéric en tant que président devait être suffisant, à condition toutefois de continuer à renforcer à la fois l'autonomie des équipes et la gouvernance de l'entreprise. C'est à cette dernière tâche que Julien se consacre désormais, ainsi qu'à la structuration des processus de développement du réseau de concessions.

Cette capacité de l'entreprise Lippi à se donner des chefs quand elle en a besoin et à s'en passer quand ils n'ont plus d'utilité constitue sans doute l'un de ses aspects les plus étonnants.

5.4 Evaluation

Point non renseigné.

5.5 Promotions, augmentations, salaires

La suppression d'une partie de la hiérarchie a eu pour effet une raréfaction des possibilités de promotion. Quant aux éventuelles cooptations à un poste d'animateur, elle ne se traduit pas par une augmentation du salaire.

Il reste toutefois la possibilité d'effectuer une mobilité horizontale vers un autre métier mieux rémunéré. Delphine Simard espère que l'exemple de son parcours et de celui des autres salariés qui ont connu des évolutions similaires incitera un nombre toujours croissant de personnes à en faire de même : *« Les gens ont vu que des personnes comme moi, qui ont bénéficié de recrutements internes suite à des départs, ont été accompagnées dans leur changement de métier, que ça n'a pas toujours été facile mais qu'ensemble, on pouvait s'aider et que, finalement, on y arrivait. Ce message a été perçu et du coup, d'autres ont tenté leur chance, comme Catherine, qui était assistante commerciale pour la clientèle française et qui, au bout de quinze ans, a présenté sa candidature pour intégrer l'équipe export, dont elle est aujourd'hui l'animatrice. »*

En ce qui concerne les salaires, Julien me précise qu'entre son salaire et le salaire le plus bas de l'entreprise, le facteur est inférieur à six, écart qui paraît relativement modéré. Je lui demande si cette rémunération n'est pas complétée par des dividendes, et il m'apprend qu'en cinquante ans, les propriétaires de l'entreprise ne se sont versé de dividendes qu'une seule fois, en raison de la présence au capital d'actionnaires extérieurs à la famille entre 2001 et 2017.

Pour Frédéric, une chose est sûre : *« Dès que la reprise sera là, ce sont les salariés qui en bénéficieront les premiers, à travers l'intéressement. »* L'hypothèse de verser des dividendes aux actionnaires n'est toujours pas à l'ordre du jour.

5.6 Formation

Entre 2008 et 2010, l'effort de formation au numérique a été considérable : vingt mille heures au total. Compte tenu du contexte de crise et des menaces sur l'emploi, l'ensemble des coûts a été pris en charge par la région et l'État, pour un montant total d'environ 750 000 euros.

5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Pierre-Yves Laurent est chargé de définir les prix des produits. Il se souvient de sa perplexité dans les débuts : *« Pendant cinq ans, j'augmentais les prix des produits, et pourtant la marge ne s'améliorait pas. Je ne comprenais pas ce qui se passait. »* Il finit par se rendre compte que les commerciaux accordent d'innombrables remises aux clients : *« Tel client avait droit à 5 % sur les poteaux, un autre à 5 % sur les panneaux, etc., au motif qu'il s'agissait de clients 'à gros potentiel'. Résultat, même s'ils ne prenaient que 2 000 euros de commandes par an, ils avaient droit à des tarifs préférentiels. »*

Lorsque Émilie Caron-Frappier est recrutée comme directrice commerciale, Julien lui demande d'établir une politique commerciale claire et transparente : *« Je pensais qu'il s'agissait juste de la rédiger et que j'en aurais pour quinze jours, se souvient-elle. En réalité, cela nous a pris trois ans, car il a fallu concevoir cette politique commerciale de A à Z et, pour cela, commencer par comprendre ce qui se passait sur le terrain, car personne n'en avait aucune idée. Les commerciaux étaient sur la route, ils distribuaient des catalogues, mais ne rendaient jamais compte de leurs visites chez les clients. »*

Pendant plusieurs semaines, elle accompagne les commerciaux dans leurs tournées et s'aperçoit, à cette occasion, qu'ils ne préparent pas leurs entretiens : « *De mon côté, je me renseignais à l'avance sur le client que nous allions rencontrer. Je cherchais à savoir quel était son métier, son chiffre d'affaires, etc. Mais j'ai constaté que les commerciaux venaient les mains vides. Ils me précisait juste, au moment où nous arrivions, que le client en question avait un tarif spécial...* »

Une nouvelle politique commerciale est peu à peu définie, dont la caractéristique majeure est de supprimer absolument toutes les remises et dérogations. « *Aujourd'hui, m'explique Delphine Simard, chef de marché pour le pôle des clients professionnels, il peut y avoir des tarifs spéciaux en fonction du profil du client et de son volume d'affaires, mais c'est écrit en toutes lettres dans la politique commerciale : ce n'est pas dérogatoire. Les commerciaux ne sont plus là pour accorder des remises. Ils sont devenus des ambassadeurs de la marque et doivent mettre en avant la qualité des produits, les certifications que nous avons obtenues, les nouveaux univers que nous créons, la façon dont notre offre se différencie de ce qu'on trouve ailleurs.* »

Ce changement de statut n'a pas été du goût des anciens commerciaux : en moins de deux ans, ils ont tous quitté l'entreprise. « *Pour eux, analyse Émilie Caron-Frappier, leur métier semblait se résumer au fait d'accorder des remises, et ils ont sans doute eu l'impression de perdre leur pouvoir* ».

Avant de recruter une nouvelle équipe pour les remplacer, elle prend le temps de mener une réflexion collective sur ce que devrait être la mission des commerciaux. Du coup, pendant une année entière, la relation commerciale avec les clients repose sur les ADV ("administrateurs des ventes").

Par le passé, d'après Julien, « *Le rôle des ADV était d'enregistrer les commandes et de se faire engueuler par les clients, et se faire engueuler par les clients n'était pas la moindre de leurs missions, compte tenu des retards de livraisons, des erreurs et de l'absence d'informations.* » Avec le départ des anciens commerciaux, « *Les ADV ont révélé qu'ils avaient beaucoup de compétences,* témoigne Émilie Caron-Frappier. *Ils ont parfaitement tenu à jour le portefeuille des clients et ont su maintenir le chiffre d'affaires. Du coup, ils n'étaient plus prêts à être les larbins de technico-commerciaux qui auraient la grosse tête* ».

Conformément au nouveau modèle de recrutement qui se répand dans l'entreprise, Émilie Caron-Frappier décide de confier aux ADV l'embauche des futurs commerciaux. Pour la présélection des candidats, Émilie Caron-Frappier a recommandé à Nathalie Talbot d'élargir le recrutement : « *On peut avoir l'impression qu'en prenant quelqu'un qui a déjà vendu des clôtures, on passera moins de temps à le former, mais ce n'est pas cohérent avec le fait que nous voulons aller, à terme, vers un métier plus large : l'aménagement des jardins* ». Elle demande donc qu'il n'y ait pas de filtrage en termes de profil professionnel, pas plus que sur le genre ou l'âge.

Émilie Caron-Frappier a également chargé Nathalie Talbot de prévenir les candidats que chez Lippi, « *il n'y a pas de bureaux individuels, tout le monde a la même voiture avec dessus des*

autocollants bleus marqués 'Lippi', la politique commerciale est figée et il est interdit d'accorder des remises aux clients, il n'y a pas d'objectifs de vente et pas non plus de part variable ». Elle m'explique que « cela permettait d'éviter de perdre du temps avec des personnes qui n'auraient pas accepté ces conditions. »

La procédure de recrutement est menée par les assistants de vente et par quelques salariés venus d'autres services, en présence d'Émilie Caron-Frappier, qui veille à s'exprimer toujours en dernier lors des tours de table.

À l'issue de la procédure de recrutement, la nouvelle équipe compte autant de femmes que d'hommes. L'une d'elles a 31 ans et vient d'une entreprise qui vend de l'eau minérale. Une autre, âgée de 51 ans, a travaillé dans la conserve alimentaire avant de monter un atelier d'ébénisterie. *« De temps en temps, sourit Émilie Caron-Frappier, c'est un peu explosif, car ce ne sont pas des clones : ils ont tous des histoires et des personnalités différentes. L'une est un peu 'rêche', l'autre un peu sensible, un troisième un peu fragile. Mais cela fonctionne, car ils sont tous très engagés », conclut-elle.*

La nouvelle attention portée aux clients se traduit aussi par le soin beaucoup plus grand avec lequel les réclamations sont suivies et traitées. *« Avant la création du service clients, se souvient Laurence Baranger, c'étaient les assistantes de vente qui s'occupaient des réclamations, en plus de la préparation des devis et de la saisie des commandes. Le délai de réponse était parfois de quinze jours. Aujourd'hui, on essaie de traiter les réclamations clients dans les quarante-huit heures ».*

Le dispositif est désormais très formalisé : *« Tous les dossiers de réclamations sont répertoriés dans un tableau auquel ont accès tous les commerciaux et les assistants de vente, précise-t-elle. Chaque semaine, les réclamations sont systématiquement remontées à la production. Elles ne restent pas dans notre service, on fait en sorte qu'elles soient corrigées. ».*

Au-delà des réclamations, tous les motifs d'appels sont enregistrés et Vanessa Ganne, la responsable du service client, établit des statistiques pour repérer les demandes récurrentes : *« Si beaucoup de clients demandent des informations sur un certain produit, m'explique-t-elle, cela signifie peut-être que la fiche technique n'est pas assez complète. Il va donc falloir l'améliorer. »* Elle assiste toutes les semaines aux réunions AIR 3 avec l'ensemble des responsables et animateurs de production, et leur fait remonter tous les éléments recueillis par le service clients.

5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

Sans objet

5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

Sans objet

5.10 Autres

Rien à signaler.

6 Annexes

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Ahrens	Tomás	Consultant
Ballet	Loïc	Responsable de la production
Baranger	Laurence	Service clients
Berdillon	Vincent	Consultant
Borredon	Arnaud	Responsable magasin
Caron Frappier	Emilie	Directrice commerciale
Cordier	Julie	Designeuse
Daubert	Cyril	Poudreur
Demestrescoux	Radu	Consultant
Du Merle	Alexis	Responsable logistique client
Dupin	Stéphane	Consultant
Ganne	Vanessa	Responsable service clients
Gounord	Jean-Pierre	Animateur atelier des panneaux de grillage soudés
Hosteing	François	Consultant
Lafond	Séverine	Juriste
Laitue Duzan	Lydie	chargée du marketing opérationnel
Laurent	Pierre-Yves	Directeur marketing
Lescorail	Christian	Commercial
Lippi	Frédéric	Président
Lippi	Julien	Responsable de la structuration des processus de développement du réseau de concessions.
Lippi	Bernard	Oncle de Frédéric et Julien, actionnaire
Lippi	Jacques	Père de Frédéric et Julien
Lippi	Christiane	Mère de Frédéric et Julien
Mignot	Olivier	Consultant
Nercam	Cédric	Magasinier
Senceber	Francis	Consultant
Simard	Delphine	chef de marché pour le pôle des clients professionnels
Talbot	Nathalie	chargée de mission en ressources humaines
Vuailat	Patricia	Responsable de la paie

NB : toutes les personnes interrogées ont corrigé/validé les passages du livre qui les concernaient, et ces corrections ont été répercutées dans le présent document.