

# Lippi : transformation digitale, saison 2 ?

par

■ **Frédéric Lippi** ■

Président de Lippi

## En bref

Lancée en 2008, la transformation digitale de l'entreprise Lippi, une PMI charentaise de deux cents personnes, a été saluée par de très nombreux observateurs comme l'une des plus complètes et des plus radicales en France. Frédéric Lippi, élu "boss digital" de l'année 2014 par L'Usine Digitale, revient à l'École de Paris du management pour expliquer comment les modifications d'attitudes qui ont émergé avec la culture digitale, l'ouverture sur l'extérieur, l'information partagée et les réflexes collaboratifs ont non seulement exercé des effets positifs concrets sur le fonctionnement de l'entreprise, mais également profondément transformé sa vision et même son modèle économique. Désormais, celle-ci ne vend plus des clôtures mais des « *espaces de liberté* »...

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

---

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de la Fabrique de l'industrie, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> septembre 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVector<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Ministère de la Culture – DEPS • PSA Peugeot Citroën • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Lippi est une entreprise industrielle basée à Mouthiers-sur-Boëme, petite commune de Charente où sont fabriqués 95 % de ses produits. Elle emploie deux cents personnes et transforme environ 20 000 tonnes d'acier par an.

L'entreprise a été rachetée par ma famille en 1963. Lorsque mon frère Julien et moi avons pris sa direction en 2008, la situation n'était pas brillante. Les processus étaient peu formalisés et le taux de service client ne dépassait pas 54 % : seule une livraison sur deux était effectuée dans les temps. Le délai moyen d'attente était de six semaines, et ce malgré des stocks considérables (8 500 tonnes). Enfin, l'entreprise était essentiellement un transformateur d'acier et la matière première représentait 50 % de son chiffre d'affaires. Avec l'augmentation du prix de l'acier, nous perdions un ou deux points de marge brute chaque année. La question n'était pas de savoir si l'entreprise allait disparaître, mais à quel moment cela se produirait.

### Miser sur Internet

Nous avons pris diverses mesures pour redresser la situation, en particulier le lancement d'une démarche *Kaizen* (amélioration continue). Nous avons également décidé de miser sur Internet pour transformer les relations à la fois au sein de l'entreprise et avec les clients. Tout ceci passait par un effort considérable de formation : celle-ci a représenté vingt mille heures sur deux ans, pour un effectif de deux cent cinquante personnes. Elle a été précédée par un important travail de persuasion, sachant qu'à l'époque, la formation était considérée comme une punition plutôt que comme un investissement.

Une partie de cette formation a pris une forme originale, destinée à développer ou renforcer les usages personnels de l'informatique chez les salariés. En effet, si, avant 2000, la pratique de l'informatique se diffusait généralement à partir de l'entreprise, en raison du coût des ordinateurs, à partir de 2000, ce sont les usages d'Internet pratiqués dans la sphère privée qui ont commencé à pénétrer dans le monde de l'entreprise. Nous avons donc incité les salariés à développer leurs usages personnels d'Internet, notamment par la création de blogs, afin que l'entreprise bénéficie ensuite des nouveaux savoir-faire qu'ils auraient acquis. Concrètement, nous avons installé une sorte de *Web School* dans une salle de réunion. Des ordinateurs étaient mis à disposition toute la journée et chacun était invité à venir se familiariser avec les technologies du Web.

Désormais, dès leur arrivée dans l'entreprise, tous les salariés reçoivent une adresse mail, y compris en production. C'est le paquetage de base. Ceux qui ont besoin de matériel informatique pour leur travail en reçoivent, les autres peuvent consulter les messages sur leur téléphone personnel ou même chez eux. Comme il s'agit d'adresses Google, les messages sont accessibles partout.

### Des outils collaboratifs

Un outil nous a paru particulièrement intéressant, Twitter, une plateforme qui permet d'envoyer des messages de cent quarante caractères maximum à plusieurs destinataires en même temps. Nous avons créé un compte Twitter fermé auquel tous les salariés se sont abonnés. Ils se sont ensuite inscrits à leurs comptes respectifs afin que chacun puisse communiquer avec tout le monde. Nous avons en quelque sorte détourné Twitter pour en faire un quasi réseau social d'entreprise. Un jour, un salarié a envoyé un tweet pour signaler un problème de production. Cinq minutes plus tard, quelqu'un lui a répondu qu'il s'agissait d'une question de nomenclature et non de production. Une demi-heure après, le problème était résolu. Ce jour-là, nous avons compris que nous disposions désormais d'un outil très puissant qui allait modifier le rapport au temps dans l'entreprise.

Nous avons ensuite adopté des outils collaboratifs proprement dits, notamment Google+. Ce réseau social, qui fait partie de la suite Google, a rencontré un moindre succès que Facebook ou Instagram auprès du grand public, mais il est très adapté au fonctionnement d'une entreprise.

Tous ces outils collaboratifs permettent de passer d'une conversation dite *discrète* (c'est-à-dire menée à quelques-uns dans un bureau ou autour de la machine à café) à une conversation *indiscrète*, à laquelle peuvent être associés, en fonction des besoins, 30, 40, 60 ou 80 % de l'effectif de l'entreprise. Grâce à ce basculement, nous avons cassé les structures traditionnelles d'apprentissage et pu apprendre collectivement beaucoup plus vite.

## Des exemples concrets

### *La communication structurée*

Nous avons mis en place un système de communication structurée inspirée du SIM (*Short Interval Management*), qui fait partie du TPS (*Toyota Production System*). Le SIM consiste à organiser des réunions courtes et régulières au cours desquelles sont passés en revue des indicateurs permettant d'identifier les écarts par rapport aux standards et de discuter des corrections à apporter. Les équipes sont formées pour prendre leurs propres décisions au vu de ces indicateurs, sans avoir à faire appel à la hiérarchie.

Notre dispositif est baptisé Air (Apprentissage à intervalle rapproché) et comprend quatre intervalles possibles : Air 1 (intervalle d'une *faction*, période de huit heures de travail dans les ateliers pratiquant les deux-huit ou trois-huit), Air 2 (quotidien), Air 3 (hebdomadaire), Air 4 (mensuel). Par exemple, si un problème est soulevé en Air 2 le lundi, 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.

Souvent, un problème traité en Air 3 est réglé dans la journée. Par exemple, un salarié signale un problème d'approvisionnement en matières premières. Un autre lui répond, trois heures plus tard, que la production a démarré chez le fournisseur et explique comment le processus de production va être impacté. L'intérêt est que tous ceux qui sont concernés (réception des matériaux, production, planification, usine, commerciaux...) reçoivent ce post en même temps et savent que les autres l'ont également reçu.

Autre exemple, cette fois en Air 4, un salarié envoie une analyse sur les commandes passées depuis le début de l'année : « *La part de produits livrables en six jours ou en trois semaines dans le chiffre d'affaires expédié augmente à 66%.* » Cela le conduit à formuler une proposition pour présenter le catalogue des tarifs différemment afin d'orienter les ventes vers les produits livrables en six jours. Cette suggestion suscite à son tour une réaction argumentée pour souligner ses inconvénients et les risques qu'elle présente et faire une autre proposition. La décision finale prendra sans doute plusieurs semaines.

### *La communication non structurée*

Une grande partie des posts envoyés au sein de l'entreprise le sont de façon informelle. En janvier dernier, par exemple, le logisticien de l'entreprise communique spontanément une information sur les résultats de l'entreprise : « *Triple victoire pour le mois de décembre 2016 : l'objectif des stocks a été atteint, le chiffre d'affaires a été bon et le taux de service a été excellent! Félicitations à chacun des Lippiens qui ont contribué à cette réussite malgré les difficultés!* » Ce message a reçu un assez bon écho : quatorze personnes ont coché le bouton + pour manifester leur intérêt. Il est particulièrement significatif que ce ne soit pas la direction qui ait transmis cette information, mais un opérationnel, quelqu'un qui est directement sur le terrain.

De même, il y a quelques jours, quelqu'un signale le montant des commandes enregistrées au cours de la journée, 364 760 euros (contre environ 100 000 euros en moyenne), et l'accompagne d'un compliment : « *BRAVO au commerce!* » Ce mail a été jugé intéressant par vingt personnes et plusieurs ont pris la peine d'écrire des commentaires : « *Super!* », « *On lâche rien et on est les meilleurs* », « *Good job!* » Là encore, ce qui me paraît intéressant est que ce sont les équipes qui se congratulent elles-mêmes. Ce type de message fabrique de la reconnaissance et de l'automotivation.

Toujours en conversation non structurée, une salariée s'émeut du fait qu'un produit ne sera pas disponible avant le mois d'août, alors qu'avec l'arrivée des beaux jours, les commandes affluent : « *Nous avons des chiffrages*

*en attente et nous ne pouvons y répondre. Les affaires vont s'envoler!* » Plusieurs personnes lui répondent aussitôt. L'une indique qu'il y a bien du stock pour le produit considéré. L'autre explique qu'en réalité il s'agit d'une erreur d'intitulé dans le système. À la fin de la matinée, le problème est résolu et tous les commerciaux en sont informés.

Autre exemple, un responsable de la production raconte comment son équipe a rangé l'atelier, en montrant des photos prises avant et après l'opération. Selon un livre très intéressant d'Austin Kleon intitulé *Show Your Work*, parler de son travail est la seule façon de s'assurer qu'en cas de besoin, les autres vous apporteront un coup de main. S'ils ne savent pas ce que vous faites, ils ne peuvent pas vous aider. En l'occurrence, ce message a rencontré un gros succès : 27 +. Je suis intervenu dans la conversation pour m'inquiéter qu'une partie du matériel ait été stockée dans la cour et demander si le métal galvanisé ne risquait pas d'être atteint de rouille blanche. Quelqu'un m'a aussitôt répondu qu'il ne s'agissait pas de métal galvanisé mais de métal noir, qui n'est pas sujet à la rouille blanche. J'ai ainsi été rassuré en temps réel.

### *Les informations clients*

Les commerciaux représentent 15% de l'effectif. Ils sont "nos yeux et nos oreilles", car ils sont en contact direct avec les clients et recueillent également des informations sur nos concurrents. Nous avons décidé qu'ils ne seraient plus astreints aux reportings de type CRM (*Customer Relationship Management*), documents que personne ne lit. Nous préférons qu'ils passent par Google+ pour raconter ce qu'ils ont vu ou appris chez nos clients.

Par exemple, un commercial nous a raconté récemment que son client avait voulu lui montrer un chantier particulièrement réussi chez un particulier : « *Malheureusement, nous avons livré une semaine trop tard et entre-temps, le client était décédé alors que son jardin, c'était toute sa vie.* » Je ne sais pas si cette information est de nature à modifier un comportement dans l'entreprise, mais il est en tout cas intéressant de savoir que même si nous ne fabriquons que des clôtures, il y a des gens pour qui cela représente quelque chose de très important. Un message de ce type a également le mérite de faire comprendre que les commerciaux ne sont pas que « *des gars qui bouffent au restaurant et n'en foutent pas une* » : ils vont bien chez les clients et travaillent.

Une autre commerciale a envoyé les photos d'un chantier réalisé sur un centre d'aiguillage de la SNCF, un site sensible qu'il s'agissait de sécuriser : « *Avons rencontré le responsable de la sécurité (grâce aux caméras de vidéo surveillance!) et il nous a félicités pour la qualité des produits et de la pose!* » Non seulement les compliments sont bons à prendre, mais les photos permettent aux ouvriers de voir, en situation, les produits qu'ils ont fabriqués.

Les nouvelles ne sont pas toujours aussi positives : « *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.* » 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. L'information serait également abordée lors de la réunion suivante des commerciaux. Chez nous, le processus est beaucoup plus direct. Le commercial exprime son mécontentement sur Google+, sept personnes jugent le message important et le responsable de la logistique répond : « *Merci pour ce retour d'info. Je viens de communiquer cette nc [non conformité] aux personnes concernées.* » L'information va ainsi passer directement du commercial à l'usine.

Autre exemple de message envoyé par une commerciale : « *Demain matin, je reçois M. X., chargé d'études portes et automatismes pour Thyssen Krupp, qui vient faire un point sur les activités par agence et sur notre développement. Merci de votre meilleur accueil.* » Quelqu'un signale qu'une clé USB permet d'afficher le message d'accueil sur l'écran de la salle de réunion. La commerciale s'inquiète car elle ne sait pas vraiment s'en servir. Un autre salarié propose de mettre le système en route avant la réunion. La commerciale en profite pour demander « *si la zone de test des portails est en activité* » et le technicien lui répond que non, car le moteur est en révision : « *Domage, merci quand même.* » Ces échanges lui permettent de préparer sa réunion au mieux.

### *La veille industrielle*

La communication non structurée permet également aux commerciaux de diffuser des informations sur la veille industrielle : « *Entendu chez Point P ce jour. C'est pas grand-chose mais ça mérite de le savoir. J'ai obtenu l'info*

*du fonctionnement tarif chez Poujoulat (marque connue en conduits de cheminée) : si commande inférieure à 400 ou 500 euros, il y a une majoration de 10 % sur la commande, donc chez nous ça tient la route. »*

### **La communication dans l'entreprise étendue**

Une partie de notre système de communication est ouverte à l'entreprise étendue, notamment aux concessionnaires. Il y a quelque temps, par exemple, ceux-ci ont formulé des critiques à propos de la présence trop visible de notre logo sur un nouveau produit. Le marketing a posté les photos d'une proposition alternative et les concessionnaires l'ont rapidement validée. Nous avons gagné un temps considérable par rapport au processus qui aurait consisté à leur adresser un questionnaire ou à les appeler un par un.

### **Les effets concrets**

L'utilisation des outils collaboratifs produit de nombreux effets positifs sur l'entreprise.

Elle pousse chacun à prendre conscience, de façon très concrète, que l'entreprise recouvre bien d'autres choses que son propre champ d'action et qu'une part de son efficacité repose sur des acteurs situés au-delà même du périmètre de l'entreprise.

Elle permet aussi de mesurer les conséquences négatives de certains actes et d'accroître le sens des responsabilités. Quand l'atelier envoie chez un client des produits qui ne sont pas totalement finis et que le commercial relaie le mécontentement du client et joint des photos à son post, la récrimination porte bien plus que lorsqu'elle passe par la voie normale.

Les outils collaboratifs contribuent à résoudre une bonne partie des problèmes en temps réel. Bien sûr, nous nous appuyons aussi sur le PDCR (*Performance Data Collection and Reporting*), le *Kaizen*, etc., mais les mails ou les posts offrent un canal de communication et des possibilités de correction supplémentaires. De plus, ils s'accompagnent généralement de photos, dessins, copies d'écran ou graphiques qui rendent la communication beaucoup plus explicite et percutante.

Ils contribuent aussi à élever le niveau de compétence général, en particulier le niveau d'information et de conversation de la frange des salariés qui sont en contact avec la clientèle. Toutes les informations commerciales, et notamment les tarifs, sont directement accessibles aux clients via le Web. La plus-value apportée par les commerciaux repose donc sur leur connaissance de l'entreprise, sur la densité des informations qu'ils peuvent apporter, sur la confiance que la qualité de cette conversation peut susciter chez le client. Comme je le leur recommande souvent : « *Lorsque vous venez de terminer une conversation avec un client, demandez-vous s'il aurait été prêt à payer juste pour cette conversation? Si c'est le cas, vous êtes pratiquement sûr qu'il va passer commande.* »

Depuis quelque temps, nous observons d'ailleurs un phénomène nouveau. En général, les commerciaux se rendent chez les clients, leur présentent les produits, et les commandes suivent ou ne suivent pas. Désormais, il arrive régulièrement que les clients passent commande directement à l'issue de l'entretien. Cela ne correspond pas encore à la majorité des cas, mais c'est un signal encourageant.

Enfin, lorsqu'un salarié envoie un post, les autres ont la possibilité, en cliquant sur le bouton +, de souligner que ce qu'il vient de dire est vraiment important. Lorsqu'un de nos anciens ouvriers, devenu animateur du réseau, reçoit 27 ou 32 +, cela ne peut que le conforter dans sa propre transformation.

### **Une transformation en profondeur**

Au-delà de ces effets concrets, l'utilisation des outils numériques a transformé l'entreprise en profondeur, y compris dans son offre et dans son modèle économique.

En formant les collaborateurs pour qu'ils se familiarisent avec les outils du Web et en accompagnant cette formation d'un processus de *Kaizen*, nous avons élargi leur champ culturel. Grâce à leur expérience personnelle

des outils numériques, ils se sont approprié une syntaxe et un vocabulaire nouveaux, et ils ont ainsi pu devenir force de proposition. Ceci a permis de faire émerger, au fil des apprentissages et des conversations croisées, une vision collective sur ce qu'était l'ADN de l'entreprise, situation largement préférable au processus classique dans lequel c'est la direction qui impose sa propre vision. À partir de l'identification de cet ADN, nous avons pu définir une politique de marque qui repose, elle aussi, sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur le comportement de ses collaborateurs.

De cet ADN renouvelé, nous avons tiré une nouvelle offre et un nouveau modèle économique. Avant, nous gérons une usine. Aujourd'hui, nous exploitons une usine, une marque, une société de transport, une franchise et nos propres services de pose. Nous sommes passés de la fabrication de clôtures à la création d'"espaces de liberté" et les designers nous aident à concevoir de nouveaux univers de produits. Nous avons également mis en place un système d'information multicanal qui nous permet de franchiser notre offre, et établi des tarifs compatibles avec Internet, c'est-à-dire totalement transparents.

Notre taux de service (c'est-à-dire la capacité à livrer dans les temps) est passé de 54% à 95%. Les livraisons ne se font plus en six semaines mais en six jours, et le stock a été réduit de 8 500 à 2 500 tonnes.

Le processus d'apprentissage mis en place à travers le SIM a fait émerger un nouveau modèle de leadership. J'ai personnellement constaté qu'une équipe de production, un bureau d'étude, une équipe commerciale, lorsqu'ils travaillent dans un système d'apprentissage, savent parfaitement de quoi ils ont besoin pour avancer, et en particulier quelle est la bonne personne pour les diriger. C'est pourquoi, désormais, la totalité des managers sont cooptés : ce sont les équipes qui choisissent leurs leaders, et non la direction.

Bien sûr, la transformation n'est jamais complètement aboutie et elle n'est pas homogène : tout le monde ne peut pas être touché par la lumière instantanément... Mais nous continuons à progresser.

## Débat



### Des clôtures aux espaces de liberté

**Un intervenant :** *Utiliser l'expression d'"espaces de liberté" pour vendre des clôtures, c'est créatif...*

**Frédéric Lippi :** Avec un modèle économique dans lequel la matière première représentait 50% du chiffre d'affaires, nous étions morts. Nous devons adopter une vision plus large.

Quand vous vous procurez une perceuse, vous achetez surtout les trous qu'elle va vous permettre de percer. Il en va de même de la clôture : ce qui compte pour le client, c'est l'espace de liberté qu'elle va définir, les bons moments qu'elle va lui permettre de passer dans son jardin avec sa famille ou ses amis.

Désormais, nous cherchons à faire des "trous" plus jolis. Depuis toujours, les clôtures étaient vertes. Il y a dix ans environ, on a commencé à en voir des grises. Désormais, nous proposons des clôtures de couleur, avec des accessoires qui peuvent se fixer dessus et du mobilier harmonisé. Le jardin devient une pièce en plus et se revêt des mêmes attributs qu'un salon.

Pour réaliser ces nouveaux produits, nous faisons appel à des designers. Nous concevons les pièces, nous les faisons fabriquer en externe, puis nous nous chargeons de l'assemblage, de la mise en couleur et de la livraison.

**Int. :** *Que signifie la baseline de votre marque, l'esprit libre ?*

**F. L. :** La première chose que nous demandent les clients, c'est de respecter nos engagements. Ils veulent être livrés au jour et à l'heure prévus, dans les bonnes quantités. Au départ, notre taux de service étant de 54 %, il était impératif de progresser, en sachant que, lorsque vous atteignez 85 %, par exemple, le client ne remarque rien encore. C'est à partir de 95 % qu'il commence à percevoir la différence, surtout lorsqu'il passe commande toutes les semaines et que, chaque fois, il est livré ponctuellement au bout de six jours. Nous avons également supprimé le minimum de commande : même pour un montant de 500 euros, le client sera livré en six jours. Nous avons par ailleurs remanié complètement le catalogue et nous l'avons conçu comme s'il était destiné au client final, en partant du principe selon lequel "qui peut le plus, peut le moins" : si notre catalogue est compréhensible pour le client final, il le sera pour le client intermédiaire. Nous avons également renommé les gammes, adopté des codes couleur, etc.

Au total, l'expression "l'esprit libre" pourrait se traduire par : « *Mon fournisseur fait partie des solutions, et non plus des problèmes.* »

## Concessionnaires et clients

**Int. :** *Qui sont vos concessionnaires ? S'agit-il de distributeurs, comme Leroy Merlin ?*

**F. L. :** Non, ce sont des concessionnaires de marque Lippi et ils ont un contrat territorial à usage de marque exclusif. Nos clients sont les distributeurs comme Leroy Merlin, les artisans, les négociants, etc. Nous avons rarement affaire au client final.

## La promotion interne par le numérique

**Christophe Deshayes (École de Paris du management) :** *J'ai mené une étude sur Lippi et j'ai été frappé par l'ambiance régnant dans l'entreprise. Quand vous arrivez, tout le monde vous dit bonjour, vous demande si vous cherchez quelqu'un, etc. Même l'ouvrier qui est en train de prendre un café vous adresse la parole. Ce n'est pas si fréquent.*

*Je cherchais à savoir quelles formes prenait la notion de confiance dans l'entreprise. Une assistante de vente m'a expliqué qu'elle venait de réaliser une belle opération : « Le client voulait 3 kilomètres de clôture, mais il n'avait pas les moyens de payer la totalité tout de suite et il demandait néanmoins une réduction en contrepartie de cette grosse commande. J'ai pris la décision de lui accorder une remise de 10 %, en lui demandant une garantie. Nous sommes gagnants, car nous aurons la possibilité de le livrer en deux fois, alors qu'il aurait été compliqué de livrer la totalité d'un coup. »*

*Cette assistante de vente était certaine d'avoir pris la bonne décision et n'avait pas jugé utile de consulter qui que ce soit. Son client a probablement eu le sentiment de parler à une responsable et a accepté sans problème de lui fournir la garantie qu'elle demandait.*

*Or, cette personne travaillait à l'atelier il y a quelques années. Aujourd'hui, elle a bon espoir de devenir bientôt une commerciale à part entière.*

**F. L. :** Nous avons effectivement plusieurs exemples de promotions internes de ce type. Environ 15 % des effectifs changent de poste chaque année en raison des talents que révèle leur utilisation du numérique.

## Que deviennent les cadres ?

**Int. :** *Dans le système que vous avez mis en place, les cadres ont-ils encore leur place ? On a le sentiment qu'ils doivent se transformer en animateurs s'ils veulent survivre.*

**F. L. :** Il est clair qu'un cadre dont l'essentiel du travail consiste à établir le planning des congés, à valider des notes de frais, à décider de la formation et à résoudre des problèmes à la place des autres n'a pas sa place

dans notre entreprise. Le profil de nos cadres est quelque part entre le leader, le coach et le manager. C'est un changement radical de posture, de compétences et de comportement que nous avons accompagné par un effort massif de formation entre 2014 et 2015, avec treize mille heures de formation dont huit mille cinq cents heures de développement personnel.

### Et ceux qui n'arrivent pas à suivre ?

**Int. :** *Que se passe-t-il pour les salariés qui ne sont pas à l'aise avec ce système et ne parviennent pas à suivre le mouvement ?*

**F. L. :** C'est une question existentielle. Depuis la nuit des temps, il existe des gens qui n'arrivent pas à suivre alors qu'on leur fournit les mêmes moyens qu'aux autres. En général, ils suscitent d'abord de la tolérance et de la compassion, puis de l'énerverment, et finalement ils sont poussés vers la sortie. Chez Lippi, comme chez les autres, le mode de gestion collaboratif est clairement plus "abrasif" qu'un système classique.

### Le monde des bisounours ?

**Int. :** *L'entreprise que vous avez décrite évoque un peu "le monde des bisounours". On ne voit personne s'énerver ou s'insulter. Quelles régulations avez-vous mises en place ?*

**F. L. :** Je préfère montrer ce qui fonctionne bien et qui représente 95 % de la vie de l'entreprise, mais, naturellement, cela ne va pas de soi pour tout le monde de devoir prendre des décisions sans en référer à quelqu'un d'autre. Pour certains, c'est douloureux, et cela se passe plus ou moins bien.

**Int. :** *J'imagine que, lorsqu'on entre en conflit en public, on choisit davantage ses mots et ses arguments que dans une conversation à deux ?*

**F. L. :** En réalité, je ne constate pas beaucoup de débordements, et il n'y en avait guère davantage lorsque nous fonctionnions par mails. Cela tient peut-être au mode de management que nous exerçons, Julien et moi. Nous ne crions pas, et personne ne crie. Nous n'avons donc pas besoin d'un dispositif particulier de régulation ou de censure. Une autorégulation s'est manifestement mise en place.

### Un poste d'observation original

**Int. :** *Quelle est votre formation ?*

**F. L. :** J'ai fait une école de commerce, et c'est ensuite que j'ai commencé à apprendre...

**Int. :** *Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?*

**F. L. :** Je suis le président et non le directeur de l'entreprise, et je ne me rends pas plus de trois jours par mois à l'usine. En revanche, je lis tous les échanges et tout le monde sait que je les lis. J'interviens quand bon me semble, par exemple pour demander des précisions ou pour exprimer des encouragements ou des compliments.

Mon rôle principal est de maintenir la culture que nous avons instaurée. Pour être un bon architecte, il est intéressant d'être un peu maçon aussi, c'est pourquoi j'ai décidé de diriger l'une de nos filiales. Je l'ai choisie le plus en aval possible. Nous avons racheté l'un de nos clients, une boutique qui emploie douze personnes, et nous en avons fait un pilote de concession. Cela me permet de constater, chaque jour, ce que l'usine nous envoie et ce que le marketing et la logistique font pour nous. C'est sans doute l'un des meilleurs postes d'observation possibles.

Cette boutique me permet également de rencontrer des clients. Quand un portail a été installé de travers, j'accompagne l'équipe qui va faire la réparation.

## Un deus ex machina ?

**Int.** : *Il y a quelques années, Michel Hervé était venu à l'École de Paris du management expliquer le fonctionnement du Groupe Hervé<sup>1</sup>. Il avait, lui aussi, déployé des outils numériques à grande échelle et prônait la transparence complète de l'information. Lors de la séance, il était accompagné du sociologue Alain d'Iribarne, selon qui l'entreprise ne fonctionnait que parce que Michel Hervé jouait le rôle d'un "dieu" qui surveillait en permanence que tout se passe bien et se tenait prêt à intervenir en cas de besoin.*

*Ne vous arrive-t-il pas, à votre frère et vous-même, de jouer également le rôle d'un deus ex machina ?*

**F. L.** : J'ai été frappé, il y a une quinzaine d'années, par un article selon lequel l'espérance de vie des patrons de PME venait juste après celle des ouvriers, et avant celle de tous les autres acteurs du monde marchand.

Je veille à ce que le fait de diriger l'entreprise ne soit pas un calvaire et j'organise son fonctionnement pour qu'il me convienne. Je n'aime pas contrôler les autres et, par conséquent, j'essaie de faire en sorte qu'ils se contrôlent eux-mêmes. Bien sûr, certains sont moins autonomes que d'autres et, dans certains cas, il faut tenir le stylo, mais, globalement, le système fonctionne de façon homogène.

## Le taux de participation

**Int.** : *Quel est le taux de participation de vos collaborateurs aux outils collaboratifs ? Vous êtes-vous fixé des objectifs à ce sujet ?*

**F. L.** : Dans la population qui fréquente les réseaux sociaux, on distingue généralement ceux qui produisent (1%), ceux qui réagissent (10%) et ceux qui lisent les messages (30 à 40%). On retrouve cette répartition chez nous, avec des taux sans doute un peu supérieurs. Je ne cherche pas à accroître la participation. Je constate que le système fonctionne et qu'il crée de la valeur. C'est suffisant.

**Int.** : *Lorsque tout le monde parle avec tout le monde, cela crée de la pagaille et les gens passent leur temps à bavarder au lieu de travailler. Comment limitez-vous la taille des groupes de discussion ?*

**F. L.** : À mes yeux, la conversation fait partie du travail : c'est en se confrontant à des visions du monde différentes que l'on développe sa capacité à changer. En général, les conversations sont menées au sein de groupes homogènes de dix à quinze personnes : celles qui sont concernées par la problématique abordée.

## Les incitations financières

**Int.** : *Vous avez évoqué un ancien ouvrier devenu animateur. Son salaire a-t-il augmenté ?*

**F. L.** : Pas forcément. Quelqu'un qui est coopté comme animateur peut assumer cette fonction pour un temps déterminé et retourner ensuite à sa première activité.

Chez nous, la rémunération repose sur trois critères : les compétences, la motivation, le partage du résultat.

Les compétences sont définies par la fiche de poste et par deux indicateurs externes, le niveau de rémunération de ces compétences dans un rayon de 50 kilomètres et chez nos compétiteurs.

La motivation est évaluée par les groupes eux-mêmes, selon une dizaine de critères liés au comportement collaboratif de la personne. Tous ceux qui, dans leur travail, ont des interactions avec la personne considérée participent au vote. Aussi bizarre que cela puisse paraître, cela fonctionne. Le résultat est significativement moins erratique que lorsque c'est une personne seule qui décide...

Enfin, nous accordons un intéressement en fonction des résultats après versement des dividendes, en sanctionnant l'absentéisme.

---

1. Michel Hervé, Alain d'Iribarne, "Le modèle Hervé Thermique, ou la flexibilité sans précarité", séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management du 6 janvier 2006.

## Et quand tout le monde adoptera le même modèle?

**Int. :** *Le jour où toutes les entreprises, y compris vos concurrents, fonctionneront de la même façon que vous, de quelle façon pourrez-vous continuer à vous développer?*

**F. L. :** Le management s'est énormément professionnalisé depuis la deuxième guerre mondiale. Toutes les structures s'y sont mises et, pourtant, il y a des gagnants et des perdants. Si tout le monde adopte le même modèle que le nôtre, cela rendra les problèmes plus complexes à résoudre, voilà tout. Je constate que ce système nous amène à prendre, chaque jour, des décisions meilleures que la veille. Cela va continuer.

■ Présentation de l'orateur ■

**Frédéric Lippi** : Après des études à Bordeaux École de Management (promotion 98), et une première expérience en marketing chez Sagem, il travaille dans l'industrie informatique, d'abord pour BULL, puis pour EMC2 et enfin pour Netapp où il occupe plusieurs postes de développement commercial ; en 2005, il rejoint le groupe familial à la direction marketing et commerciale ; président du directoire de Lippi Management, il codirige l'entreprise avec son frère Julien.



---

Diffusion septembre 2017

---