

Etude ARO (par Laurence Decréau) : CHRONO Flex



Résumé

Chez CHRONO Flex (320 salariés et quelques sociétés sœurs regroupées dans la holding Inov'On) le processus de « libération » a commencé dès 2010 et, contrairement à d'autres entreprises comme Favi ou Poulit, elle n'a pas subi de « contre-réforme ». Elle bénéficie de plusieurs circonstances favorables : un dirigeant convaincu et charismatique qui contrôle le capital, une activité (dépannage rapide sur le site du client) qui repose sur l'initiative, la conscience et la qualification professionnelles de techniciens dispersés dont il est compliqué de contrôler les actions quotidiennes.

Notre enquête approfondie (14 entretiens, une documentation abondante, observation de plusieurs événements collectifs, tels que réunions au niveau de l'entreprise et de groupes de travail ou journées de formation ou d'accompagnement, conférences destinées à des publics extérieurs) montre que même si certains salariés sont critiques ou caustiques vis-à-vis de quelques procédures parfois considérées comme manipulatoires ou insatisfaisantes, tous disent aimer leur entreprise et leur travail, adhèrent aux valeurs de CHRONO Flex et vivraient mal un retour en arrière ou une organisation plus classique.

1 Nature de l'activité

1.1. Secteur

CHRONO Flex est une entreprise de dépannage de flexibles hydrauliques sur site. Créée en 1995 à Nantes, elle était alors pionnière dans ce domaine. Le principe : une flotte de véhicules spécialement équipés pour ce type de dépannage ; des techniciens itinérants, les « Techs », mécaniciens de formation ; un standard téléphonique où appellent les entreprises en panne. Les techniciens sont répartis sur toute la France, divisée en 32 régions. Le standard identifie le technicien le plus proche de l'entreprise, lui envoie sur son smartphone les données de l'intervention. Celle-ci doit être effectuée dans les deux heures.

CHRONO Flex est le vaisseau amiral d'un groupe, InoV'On, fondé par l'actuel PDG. Ses différentes sociétés ont été créées au fil du temps pour répondre aux besoins de CHRONO Flex (fabrication de véhicules d'intervention ; post-équipement électrique des camions ; développement de logiciels de pilotage ; performance achats ; agence de communication ; rédaction et édition de livres d'entreprise). CHRONO Flex est le principal, mais non l'unique client de ces entreprises.

Certaines fonctions support (comptabilité, RH, marketing-communication...) sont communes à toutes les sociétés du groupe. Le commercial, le service technique et le centre d'appels sont spécifiques à CHRONO Flex.

La présente étude se limite à CHRONO Flex.

1.2. Taille, organisation

CHRONO Flex compte 320 salariés, dont 250 techniciens de terrain et 70 personnes aux fonctions « support ». Sa singularité : contrairement à ses concurrents, régionaux ou locaux, CHRONO Flex a une couverture nationale. Ce qui lui permet de négocier des contrats nationaux avec les gros clients, et lui donne une possibilité de croissance importante.

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

CHRONO Flex est une entreprise privée, dont les parts sont ainsi réparties : 80% à Alexandre, le Président ; 10% partagés par Jérôme et Claudio qui assurent respectivement le rôle de directeur général et la supervision des affaires administratives et financières ; 10 % partagés entre les deux autres fondateurs, dont l'un est le beau-père d'Alexandre.

1.4. Caractéristiques des employés

Les techniciens itinérants (TCI) constituent la grande majorité des employés (250 salariés sur 320). Ils sont mécaniciens de formation, avec souvent une spécialité automobile ou poids lourd, parfois BTP. Un bon sens du contact est requis, le poste incluant une partie « prospection de nouveaux clients », ainsi qu'une forte capacité de travailler en autonomie.

Le travail d'un TCI consiste donc : à faire des visites commerciales, à assurer ses interventions, à gérer son véhicule de dépannage et ses stocks grâce à son informatique embarquée.

Une partie des techniciens sont devenus des « technico-commerciaux » (TC) : 25 équipes sur 32 en possèdent un. Le TC a pour mission d'assurer la prospection de nouveaux clients sur la Région de l'équipe, et d'accompagner les techniciens dans leurs visites de prospection pour les former à cet exercice.

Certains techniciens viennent de la concurrence, d'autres de la clientèle de l'entreprise. Une partie d'entre eux occupaient des postes à responsabilité – chef d'atelier, responsable d'agence... Beaucoup ont été attirés par l'autonomie dont jouissent les techniciens de CHRONO Flex, et le non-plafonnement des primes qui permet d'atteindre une rémunération élevée (jusqu'à 4 000 euros par mois). Selon la RH, la pénibilité du travail (en extérieur, soumis aux aléas climatiques, travailler dans l'urgence, travailler seul, assurer régulièrement des gardes de nuit ou de week-end...) explique la majorité des départs.

Les techniciens sont tous des hommes, entre 25 et 55 ans (moyenne d'âge : 35 ans). Une certaine force physique étant requise, très peu de recrutements féminins, malgré une volonté d'ouverture. A l'inverse, les standardistes du centre d'appel sont en majorité des femmes.

1.5. Culture d'entreprise

CHRONO Flex est très marquée par la personnalité d'Alexandre : esprit d'équipe, culte de la performance et de l'innovation, goût de la fête et des grands événements. La libération de l'entreprise n'a rien changé à cette culture, bien au contraire. Seul grand changement : auparavant seul maître à bord et décidant de tout, le leader n'a fait que renforcer son charisme en libérant ses employés. Aujourd'hui, l'ensemble du Groupe est fédéré au service d'une vision co-construite. Avec les valeurs (règles du jeu interne), cela constitue la clé de voûte de l'organisation.

1.6. Position dans la filière éventuelle

CHRONO Flex exerce une activité de sous-traitant. Alexandre la définit lui-même comme une variable d'ajustement auprès de ses clients (travaux publics, industrie, environnement, transport...), qui peuvent assurer la maintenance eux-mêmes lorsqu'ils sont en sous-charge.

1.7. Localisation

Si le siège de la société est à Nantes (Saint-Herblain), son activité se répartit sur toute la France, ainsi que dans les DOM TOM et la Suisse. Le nombre de clients variant d'une région à l'autre, et même au sein d'une région, les objectifs des techniciens sont ajustés à leur territoire, ainsi que la nature de leur travail : dans les régions les plus pauvres en clients, la part dévolue à la maintenance (anticipation des pannes, faire de la gaine, appoints d'huile...) permet de pallier le petit nombre de pannes.

1.8. Différenciation

L'entreprise est leader en France, mais pas toujours sur les régions. Sa supériorité tient à sa couverture nationale : tous les autres concurrents sont régionaux, voire locaux. Le plus important d'entre eux ne compte que 45 camions, contre 250 chez CHRONO Flex. Aux dires des techniciens interviewés, la différence majeure tient au mode d'organisation de l'entreprise : l'autonomie dont jouissent les Techniciens chez CHRONO Flex contraste avec l'absence totale de liberté chez ses concurrents, qui pratiquent un flicage très sévère (contrôle de la durée des interventions, appels permanents pour vérifier la position du technicien, obligation de rendre compte par le menu des visites clients, appels de la direction aux clients pour vérifier que le technicien n'a pas menti sur son emploi du temps ou sur la teneur des visites...).

Quant aux salaires, selon les concurrents, le fixe peut être supérieur ou inférieur, de même que la proportion fixe/prime. Mais la singularité de CHRONO Flex est le non-plafonnement de ses primes (partage de la valeur créée), et la possibilité pour les salariés d'intégrer à leur fixe un pourcentage de la prime individuelle qu'ils ont touchée l'année passée – moyennant une baisse du pourcentage de cette prime pour les années suivantes.

1.9. Contraintes de conformité et de sécurité

Rien à signaler.

2 La dynamique de transformation

2.1 Contexte et motivations de la transformation

Après une très forte croissance ininterrompue depuis sa création (croissance à deux ou trois chiffres chaque année), CHRONO Flex subit de plein fouet la crise des subprimes en mars 2009. Le chiffre d'affaires plonge, passant de presque 21,7 millions à 14,7 millions d'euros (-34%). Explication : considérant le dépannage sur site comme une variable d'ajustement, les clients, eux-mêmes touchés par la crise, sont en sur-capacité et effectuent eux-mêmes la maintenance.

Après avoir essayé, mais en vain, de motiver les troupes pour qu'elles compensent les défections en prospectant de nouveaux clients, au bout de huit mois, la direction se résout à licencier pour éviter le dépôt de bilan. Elle y parvient, de justesse.

Le diagnostic de l'équipe dirigeante : il suffirait de 10% de productivité en plus pour combler le déficit. Mais l'équipe de techniciens reste figée dans une routine, malgré un nombre d'heures de travail facturables assez faible (environ 4h par jour, les demandes de dépannages survenant aléatoirement). Et tout licenciement nouveau atteindrait les forces vives de CHRONO Flex.

Le PDG fondateur se déclare doublement traumatisé : par ces licenciements auxquels il a dû se résoudre malgré lui ; par la perspective de voir 13 années d'efforts réduites à néant si l'entreprise ne remonte pas la pente.

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

Déclencheur – Initiative

En mai 2010, après des mois de réflexion, Alexandre assiste à une conférence de Jean-François Zobrist, ex-PDG de Favi. Il décrit cette rencontre comme un choc : il se rend compte qu'il a géré son entreprise pour ce que Zobrist appelle « les 3% », ces quelques salariés qui ne respectent pas les règles de l'entreprise, et que son management centralisateur et parfois autoritaire l'a privé d'un gisement précieux, l'intelligence collective des salariés. Et si le salut de CHRONO Flex passait par sa libération ? Pour tester son idée, il offre à chacun des membres de son équipe de direction (6 ou 7 personnes) un exemplaire du livre de Jean-François Zobrist. L'équipe se concerta au début de l'été, et décide d'engager un processus de libération. La stratégie adoptée : agir sans rien dire dans un premier temps. La raison : l'entreprise est trop fragilisée pour prendre le risque d'un mouvement trop brusque qui serait rejeté par les équipes.

2.3 Quelles valeurs revendiquées ? Quelles sources d'inspiration ?

Valeurs revendiquées – Qualification interne de l'autonomie

Pour construire collectivement la vision et les valeurs qui servent de boussole à la libération, l'équipe de pilotage se fonde sur quelques principes de base exprimés par Zobrist :

- la subsidiarité (croire en ses équipiers) : C'est celui qui fait qui sait ;
- l'intelligence collective : Il y a plus d'intelligence dans plusieurs têtes que dans une seule ;

Alexandre se rendra compte qu'un travail sur soi des dirigeants pour réussir la transformation globale est indispensable (apprendre à lâcher prise).

La confiance est essentielle pour permettre aux critiques de s'exprimer et aux forces de proposition de se déployer. Il convient donc dans un premier temps de libérer la parole et de purger les non-dits.

Pour instaurer cette confiance, la direction lance deux chantiers : « Petits cailloux » et « Signes de pouvoir ». Le premier consiste à proposer aux salariés de lister leurs « irritants », ce qui les empêche de travailler convenablement. Exemples : PC ou photocopieuse en mauvais état, manque de licences de logiciels pour travailler à plusieurs en même temps, étagères de rangement déglinguées dans le camion... Le second, également individuel, leur demande d'identifier les signes extérieurs de pouvoir qui, eux aussi, nuisent à leur travail : places de parking attitrées, taille des bureaux, information réservée à quelques-uns... Toutes les critiques seront prises en compte par la direction avec un effet rapide.

Le collectif doit s'enraciner dans un « rêve partagé » par toute l'équipe, une cause noble à servir ensemble : la vision de l'entreprise, définie collectivement, ainsi que ses valeurs. Le chantier « Vision et Valeurs » marque l'avènement de ce collectif - voir infra (§ 2.3).

La responsabilité : Les équipes étaient assaillies de contrôle et de reporting. Il a fallu désapprendre les réflexes du monde X (compétition, défiance, centralisation, bureaucratie...). L'autonomie requiert une montée en compétence progressive de tous les salariés et un repositionnement de l'équipe directoriale, qui passe « de N + 6 à N-1 ».

Sources d'inspiration

Elles sont multiples. Dès septembre 2010, le PDG et l'équipe libératrice nouent une relation privilégiée avec Jean-François Zobrist, dont ils visitent l'entreprise Favi. Mais il n'est pas question de copier servilement ce modèle, dont l'histoire est trop différente. Fin 2010, le PDG rencontre Isaac Getz, dont il a lu le livre, et avec lequel il décide de monter un cercle de réflexion d'entrepreneurs libérateurs, Via 7 (Poult, Mecabor, Lippi, IMA Technologies...). Ce cercle, qui voit le jour en mai 2011, constituera évidemment une autre source d'inspiration. L'équipe de Direction se nourrira également de nombreux ouvrages – ceux de Frédéric Laloux, Ricardo Semler, Robert Townsend, Vineet Nayar, *Les Accords toltèques*, etc.

C'est l'exemple de Favi qui inspirera le modèle opérationnel des « speed-boats » adopté par CHRONO Flex : chaque équipe locale de Techniciens forme une entité autonome, qui élit son « capitaine » pour trois ans par un processus d'élection sans candidats, et se dote de quatre « spécialistes » volontaires – M. Recrutement, M. Commerce, M. Concurrence, M. Sécurité.

Les techniciens ainsi responsabilisés appartiennent à une communauté regroupant l'ensemble de leurs homologues et se réunissant régulièrement pour échanger des informations.

2.3 Pilotage du processus de transformation

A l'automne 2010, l'équipe libératrice met en place un processus collectif de définition de la « vision » et des « valeurs » de l'entreprise. Etendu sur huit mois, il repose sur des séances de groupes permettant à tous les salariés de l'entreprise de s'exprimer par la méthode des post-it. Parmi les questions posées : « Que représente CHRONO Flex pour toi et ta famille ? » ; « Que partages-tu chez CHRONO Flex et qu'as-tu envie d'y partager avec d'autres dans les dix années à venir ? ».

La synthèse finale des idées sera réalisée par l'équipe de direction, pour aboutir en avril 2011 à une Vision et quatre Valeurs communes. A la fin du premier processus, il n'est pas encore question d'autonomie.

Alexandre signale qu'en 2016, le processus « Vision » est renouvelé car l'organisation est plus mûre. Le processus sera totalement collaboratif et s'appuiera sur son écosystème : les équipiers, la moitié des conjoints, certains clients, les fournisseurs et partenaires.

La vision et les valeurs du groupe sont en 2019 :

Vision

« Engagés ensemble pour un monde meilleur ».

Valeurs

- la performance par le bonheur
- cultiver l'amour du client
- équipe respectueuse et responsable
- ouverture d'esprit, esprit d'ouverture.

Pendant plus d'un an (mai 2010 – automne 2011), l'équipe libératrice (équipe de direction) sera la seule non seulement à piloter la transformation, mais à avoir connaissance du projet. Les managers ne sont mis dans la confiance qu'à l'automne 2011. A cette date, la direction les informe de sa décision de libérer l'entreprise officiellement en janvier 2012. Elle leur expose l'ensemble du projet et donne à chacun d'entre eux six mois pour réfléchir à la place qu'il souhaite occuper dans la nouvelle organisation. Une place à inventer à sa convenance – avec assurance d'un salaire maintenu, quel que soit le poste envisagé.

Préparation et formation

L'entreprise étant officiellement libérée en février 2012, la préparation des équipes se déroulera en deux phases : une phase « off », pendant laquelle les équipes sont peu à peu préparées et où il n'est pas question de libération ; une phase « on ».

La phase « off » (septembre 2010-janvier 2012)

Il s'agit d'une phase dont l'objectif est d'engager la transformation culturelle de l'organisation, et d'élever le niveau de confiance des équipiers dans leur équipe de direction. Durant cette période, l'idée est de nourrir les besoins intrinsèques des équipiers :

- *Nourrir le sentiment d'égalité intrinsèque*
- *Permettre à chacun de réaliser son potentiel*
- *Favoriser l'auto-direction*

Salariés – Leur préparation se réalisera avec une succession de « chantiers » :

- Processus Vision et Valeurs
- Petits cailloux ; symboles de pouvoir
- Partage de l'information
- Basculer du contrôle à l'autocontrôle
- Promouvoir le droit à l'essai et accepter l'erreur
- Former les volontaires
- Confier une multitude de dossiers non stratégiques, puis stratégiques, au collectif : de l'organisation des grands-messes à la refonte des véhicules d'intervention...,

Managers – Aucune préparation avant septembre 2011. A partir de cette date, ceux qui le souhaitent peuvent consulter un coach, pour travailler individuellement sur leurs aspirations, leur posture.

Equipe de direction – Chacun de ses membres entreprend un travail de longue haleine avec un coach pour apprendre à mieux se connaître, travailler son « lâcher-prise », revisiter son rapport au pouvoir, et suit des stages de formation à l'animation de groupes de réflexion collectifs.

Peu à peu, l'équipe apprend à changer de posture pour devenir une sorte de « Manager Jardinier » s'efforçant de créer les conditions qui permettront aux équipes de grandir et de s'épanouir. Ce cheminement ne sera pas simple. Les réflexes du passé rattrapent parfois certains équipiers, il faut alors redoubler d'effort pour démontrer le changement au collectif.

La phase « on » (à partir de janvier 2012)

Dès le 7 janvier 2012, l'équipe de direction officialise la libération lors de la fête annuelle de l'entreprise. Elle met en place des ateliers qui vont permettre au collectif de basculer sur un fonctionnement en équipes autonomes, avec élection par chacune d'un leader pour trois ans ; dote l'entreprise d'un outil en ligne qui met à disposition de tous à tout instant les informations (notamment financières) jusqu'alors détenues par la seule équipe de direction ; lance des groupes de réflexions sur des thèmes-clés collectivement définis par les salariés (appel à propositions par mailing, quelques semaines avant la libération) auxquels s'inscrivent des volontaires (97%) ; laisse désormais aux équipes le choix des décisions quotidiennes à prendre, se mettant de son mieux en posture basse». Laquelle posture est ainsi définie : ne pas offrir de réponse à une question, encore moins proposer de solution,

mais aider le questionneur à résoudre son problème lui-même à partir des Vision et Valeurs de l'entreprise.

Lors de cet événement, une strate managériale va disparaître. Prévenus 3 mois avant, les managers concernés s'étaient vu proposer de choisir « le boulot de leur rêve dans l'organisation ».

2.4 Quel périmètre ?

La libération est d'emblée étendue à toutes les entreprises du groupe et à tous les services de CHRONO Flex. Toutefois, si les équipes sont effectivement autonomes dès le jour de l'annonce officielle, les décisions relatives à la stratégie de l'entreprise, à l'évolution des process et à l'innovation restent, dans un premier temps, du ressort de l'ancienne équipe de direction. Laquelle se fixe pour objectif de se désengager peu à peu pour laisser *in fine* les salariés piloter l'ensemble de l'entreprise, lorsqu'ils seront suffisamment aguerris et formés.

2.5 Difficultés rencontrées

L'annonce de la libération le soir du 7 janvier est d'abord accueillie par un silence dubitatif. Seul le travail collectif bien concret engagé dès ce soir-là – répartition des équipes de Techs en 13 régions (32 aujourd'hui), élection des leaders, constitution de groupes de réflexion thématiques – permettra de lever les doutes.

La première phase de la libération s'accompagne néanmoins de quelques échecs :

- la majorité des **groupes de réflexion pataugent** et ne mènent à rien de concret. **Explication** : hormis l'équipe de direction, personne n'a été formé à faire émerger l'intelligence collective. **Résolution** : une formation des équipiers volontaires aux outils d'intelligence collective.

- **beaucoup de managers sont perdus**, incapables de trouver une juste posture entre autoritarisme et laxisme, et de combler les vides creusés par l'absence de réunions. **Explication** : ils n'ont pas travaillé leur lâcher-prise. **Résolution** : ils se voient proposer séances de coaching et formations. Certains quittent l'entreprise, car ils ne parviennent pas à trouver la bonne posture.

- **les recrutements sont très souvent ratés** - ils incombent désormais aux équipes. **Explication** : il manque aux équipes une formation à ce savoir-faire qui ne s'improvise pas. **Résolution** : dans chaque équipe, un volontaire assurera la fonction de recruteur et bénéficiera d'une formation collective avec un membre des RH. Les RH sont positionnés en ressources, et ne donnent leur avis que si on les sollicite. La première phase a été très frustrante pour eux, car ils constataient les erreurs de recrutement sans pouvoir agir.

- **l'outil d'information en ligne est boudé par les salariés**, qui avouent ne savoir en tirer profit et se noyer dans cette pléthore de données disparates. **Explication** : l'outil a été sélectionné par un collectif de volontaires mais il n'y a pas eu suffisamment de formation à son utilisation et beaucoup ont été noyés dans une masse d'informations brutes, sans

décryptage adéquat. **Résolution** : le directeur financier se chargera désormais de trier et expliciter les informations ; des formateurs volontaires feront un tour de France des régions pour expliquer aux équipes le fonctionnement de l'outil. A noter : la première grande formation aux NOCIO (Nouveaux Outils de Communication Inov-On) sera réalisée avec des volontaires qui se relaieront dans un camping-car (prêté par un équipier) pour faire le tour de France et rejoindre les techs au plus proche des chantiers.

2.6 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

L'organisation de l'entreprise se réinvente en permanence. Certaines initiatives lancées dans les premières années ont perduré, d'autres non.

Restent d'actualité :

- la généralisation de formations proposées à tous les salariés pour monter en compétence ;
 - Formation de tous au feed-back ;
 - Formation de tous les Team-Leaders à l'animation ;
 - Formation de volontaires à la facilitation en Intelligence Collective (50 personnes) ;
 - Formation de volontaires au coaching ;
 - Formation de volontaires à la gestion des tensions (médiation, régulation, communication non violente) ;
 - Formation de volontaires à la transition écologique.

Bien d'autres formations sont ouvertes : pilotage de drone, re-chenillage d'engin de TP, équi coaching (démarche de coaching qui se réalise avec des chevaux)...

- la création de groupes de décision, outre les équipes opérationnelles :

* *Les communautés d'intérêt* : au sein de chaque équipe de techniciens, quatre volontaires sont respectivement en charge du recrutement, du commerce, de la concurrence et de la sécurité (les « Messieurs »). En l'absence de volontaire, un Monsieur est élu par l'équipe. Chacun d'entre eux appartient de ce fait à une Communauté en contact permanent (téléphone, discussions en ligne), qui se réunit environ deux fois par an, et animée par un membre d'une équipe support – RH pour le recrutement, CHSC pour la sécurité.

Il existe aussi beaucoup d'autres communautés pour : les parrains /marraines ; les facilitateurs ; les médiateurs ; les porteurs de projets ; ceux qui partagent l'expérience Inov-On...

Ont été modifiés ou ont disparu depuis 2016 deux groupes de décision :

* *Les assemblées mensuelles* : se tenant au Siège chaque mois, elles réunissent 9 leaders de Techs (les « capitaines ») par roulement, ainsi que trois membres du siège – dont un membre de l'ancienne équipe directoriale. Ces assemblées sont préparées par les capitaines, qui établissent un ordre du jour des questions.

→ Ces assemblées ont été jugées trop coûteuses, pour un résultat insuffisant, faute de renouvellement dans les sujets à traiter. Aux dires de la RH, elles sont dorénavant

trimestrielles. Dans l'intervalle, les Capitaines se retrouvent en régions pour partager en intelligence collective.

* *Les Cercles (Humain, Innovation, Business)* : constitués de 7 volontaires et d'un membre de l'ancienne équipe de direction, ils réfléchissaient à l'évolution des processus décisionnels et organisationnels. Les sujets identifiés étaient ensuite confiés à des groupes de travail.

→ Ces cercles ont été arrêtés faute de sujets. Ne demeurent que les groupes de travail. Les sujets à traiter émergent à l'occasion du Comité Stratégique annuel (Costrat), et sont confiés à des volontaires. Le suivi de ces groupes et leur coordination sont assurés par une référente, membre de l'équipe commerciale. A ce jour, 20 sujets sont en cours de traitement. Le plus important d'entre eux, consacré à la rémunération, a remis ses propositions en décembre.

Exemple de groupe de travail : le groupe « Rémunération ». Chaque équipe a élu, par un processus d'élection sans candidat, 10% de sa population. En tout, cinquante personnes. Chaque groupe a listé ses propositions, puis les a confiées à l'élu pour le représenter. Lors d'une réunion de délégués, chacun est allé inscrire les propositions de son groupe sur un tableau. Puis tous, à tour de rôle, sont allés coller des gommettes sur les points qui leur semblaient les plus importants. Trois grands sujets ont été sélectionnés. Au terme d'un vote, le dossier a été confié à 7 personnes, qui se sont réunies une fois par mois pour finaliser une proposition. Une nouvelle rencontre a été réalisée avec les 50 élus, qui ont ensuite partagé ces propositions avec leurs équipes pour faire émerger objections et améliorations. Une fois le projet ajusté, une équipe du siège (DG, RH, Cop) a tourné en France pour présenter à chaque équipe cette proposition et répondre aux questions.

A la suite de quoi, un avenant au contrat a été envoyé à chaque salarié. Les enjeux de cette refonte sont :

- Privilégier le collectif sur l'individuel, dans le partage de la valeur créée ;
- Associer les équipes supports à ce partage mensuel ;
- Préciser le process d'une bonne intervention.

NB : il semble que quelques collaborateurs soient peu convaincus par cette proposition, mais très peu ont osé manifester de vive voix leur mécontentement. Il semble également que ces (rares) réserves soient surtout imputables à un manque de clarté pédagogique : « Je n'y comprends rien ! » Car selon la majorité des personnes interviewées, « tout le monde est gagnant ». La déception est souvent due à des attentes trop fortes, certains techniciens ayant espéré une revalorisation spectaculaire du fixe (2500 euros), laquelle était jugée incompatible avec une saine gestion financière de l'entreprise.

A ma connaissance, aucun salarié ne se plaint de la nouvelle organisation. Tous saluent avec enthousiasme l'autonomie dont ils bénéficient désormais. Deux bémols :

- selon certains, une part d'individualisme subsiste, qui nuit encore au collectif. « Il reste à libérer tous les esprits », dit un TCI, qui déplore que certains de ses collègues jouent

« perso », considérant les membres de leur équipe comme des concurrents. Exemples : garder pour soi seul les clients les plus juteux, refuser les interventions qui ne rapportent pas grand-chose pour se consacrer à celles qui paient bien... (Selon Alexandre, les nouvelles règles devraient limiter ces comportements).

- la disparité des Régions : certaines fonctionnent en harmonie, d'autres pas. Il semble, de ce point de vue, que la personnalité des capitaines soit déterminante. Les deux défauts possibles des capitaines : se comporter en « petits chefs » autoritaires ; n'être pas reconnus par leur équipe, en raison d'un manque de fermeté et de pédagogie. Théoriquement, une équipe mécontente de son capitaine peut remettre en cause son mandat en faisant appel à la RH. Mais ça n'arrive guère. Plus fréquemment, le capitaine s'en ira de lui-même. Sauf certains, qui s'accrochent envers et contre tout à ce titre qu'ils jugent honorifique.

2.7 Bilan macro et impact de la transformation

Chiffre d'affaires : de 25 millions d'euros en 2012, il est de 34 millions d'euros en 2018.

Effectifs : ils ont augmenté de 70 personnes chez les Techniciens et 10 personnes aux fonctions « support » depuis 2012.

Turn-over : avant la libération en 2012, il se situait dans la moyenne nationale (30 à 35%). Depuis, il baisse régulièrement. Après un record de 12% il y a quelques années, il est remonté à 20% en 2018 (notamment du fait d'une plus grande fermeté des capitaines, mieux formés). L'objectif est de le faire baisser de 5% l'an prochain, et de le stabiliser à l'avenir à 10%.

Des entretiens avec les techniciens et la RH, il ressort que ces bons chiffres s'expliquent en grande partie par la nouvelle organisation : tous, y compris les plus critiques, se disent incapables de travailler de nouveau dans une entreprise « non libérée », c'est-à-dire où sévisse le flicage. Et tous adhèrent avec enthousiasme aux valeurs de l'entreprise, qu'ils citent à la fois volontiers et très naturellement à l'appui de leurs dires.

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

3.1 Le cadre

Chez CHRONO Flex, la subsidiarité relève davantage du collectif que de l'individu. « Equipes autonomes et responsables » : tel est le maître mot. Dans les tâches quotidiennes relevant de l'exercice routinier du métier (95% de son temps selon Alexandre), l'individu est certes autonome et responsable. Mais dès lors qu'une action a des conséquences sur le fonctionnement de l'équipe, ou de l'entreprise, il se doit d'informer le collectif, voire de le consulter pour valider sa démarche. *A fortiori* s'il s'agit d'une décision importante, avec des retentissements financiers conséquents.

Les processus décisionnels sont différents selon les sujets :

- Stratégie : elle est décidée chaque année avec les capitaines + les Team Leader des services support + la TIO
- Dossiers importants (rémunération, réorganisation...): ils sont traités par les capitaines ou des élus pour le sujet (10% de la population dans ce dernier cas)
- Dossiers courants : par des volontaires seuls ou en groupe de travail.

Dans ce dernier cas, un process a été établi, celui de la « sollicitation d'avis » : le porteur d'une initiative doit dans un premier temps identifier toutes les parties prenantes (service financier, technique, etc.), puis solliciter leur avis. Sur cette base, il se forge son opinion. S'il juge pouvoir passer à l'acte, il peut le faire sans autorisation, en se contentant de tenir l'ancienne équipe directoriale informée une fois sa décision prise.

Cela posé, la frontière entre ce qui relève de l'initiative libre et ce qui doit être validé par le collectif demeure floue. Exemples :

- **Absences.** Un Technicien peut décider de s'absenter un après-midi à condition d'en informer l'équipe et d'obtenir son aval – parce que l'organisation du planning collectif s'en trouvera modifiée. Mais si le service aux clients doit s'en trouver lésé, il n'a pas droit de refuser un dépannage. Ainsi, un Tech victime d'un malaise sur un chantier en raison de la canicule s'est vu refuser par le Siège le droit de prendre son après-midi, car ce jour-là, il n'y avait personne de son équipe pour le remplacer. (Il n'a pas tenu compte de cette interdiction...)

- **Dépenses.** Un technicien peut se servir de sa carte de crédit professionnelle pour inviter un client à déjeuner ou lui offrir un cadeau sans en référer au collectif – à charge pour lui de trouver moyen de combler cette dépense imputée à son chiffre d'affaires du mois. Mais si le montant de la somme est jugé excessif, son capitaine pourra lui adresser une lettre de rappel à l'ordre, et il est arrivé qu'un cadeau soit retiré au client par décision du Siège pour être remplacé par un moins onéreux. Toutefois, le technicien n'a pas été sanctionné, la TIO

ayant considéré que son geste n'était pas intéressé, mais répondait à un désir sincère d'agir pour le bien de l'entreprise.

- **Remises.** Un technicien peut accorder à un client une remise ponctuelle sur l'intervention qu'il réalise sans avoir besoin de la faire valider par qui que ce soit. Il en informe ultérieurement l'équipe, ce qui induit une forme de régulation : la pratique de remises systématiques vaudrait au technicien d'être questionné par ses coéquipiers sur le bien-fondé de cette habitude. Si un technicien souhaite accorder une remise permanente à un client, le dossier devra être validé par le TC - ainsi qu'il en a été décidé par le collectif.

Théoriquement, la Vision et les Valeurs sont des boussoles suffisantes pour guider l'action, chacun devant se poser systématiquement la question : « Cette action sert-elle la Vision de l'entreprise, respecte-t-elle ses valeurs ? ». Boussoles, elles sont aussi un garde-fou contre les déviances. Car toute entorse à ces règles sacro-saintes relève de la faute. C'est aux leaders qu'il incombe de pointer de tels manquements. Le contrevenant se voit sommer de s'expliquer et rappelé à l'ordre par son équipe. Après plusieurs rappels, la décision de le licencier pourra être prise par l'équipe. Cette dernière se montre d'autant plus vigilante que la part collective de la rémunération étant importante, c'est l'équipe tout entière qui pâtit des mauvaises décisions, des abus et des négligences individuels. Aussi a-t-elle tout intérêt à sanctionner ce qui nuit à la bonne entente du groupe et à sa performance. Ainsi, tout récemment, un technicien en CDD s'est vu refuser le renouvellement de son contrat par son équipe pour cause de manque de sérieux dans son travail malgré divers rappels à l'ordre. Toutefois, selon un ancien technicien, certains jouent sur la sympathie qu'ils savent inspirer à leurs collègues pour abuser impunément. Il évalue ce nombre à 10 ou 15% - une proportion selon lui supérieure à celle qu'on observait avant la libération.

3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?

Une brève expérience d'autogestion

Officiellement, l'organigramme de CHRONO Flex est plat : tous les niveaux hiérarchiques ont été supprimés. Ce qui ne signifie pas pour autant que l'entreprise soit autogérée. Quelques expériences d'autogestion ont été menées dans les tout premiers temps de la libération, à la demande de certaines équipes. Elles se sont soldées par un échec, en l'absence de pilotage – aucun questionnement stratégique. Par exemple, l'équipe du centre d'appels se contentait de s'organiser par roulement, sans s'interroger sur la pertinence du roulement – il leur avait échappé que certains horaires, creux, nécessitent moins de monde, tandis que d'autres, très chargés, requièrent des effectifs plus importants. La conclusion fut que l'autogestion conduisait les personnes à rester dans leur zone de confort, alors que le projet collectif est de servir la vision de l'entreprise. Ces équipes ont donc renoncé à l'autogestion pour rejoindre le mouvement général.

Les team leaders

Chez CHRONO Flex, chaque équipe se dote d'un « team leader », baptisé « capitaine » chez les techniciens. Elu par ses pairs pour une durée de trois ans, le team leader exécute les

mêmes tâches que ses coéquipiers, mais il s'en voit adjoindre d'autres, moyennant une rémunération complémentaire de 150 euros par mois.

Ces tâches spécifiques relèvent :

- **de l'animation** : il s'agit d'organiser des réunions mensuelles, de consulter les équipiers pour fixer les ordres du jour, d'écouter, de coordonner ;
- **du partage** : un des critères de choix étant l'expérience et la connaissance du métier, le team leader est en mesure d'aider ses co-équipiers à résoudre leurs problèmes ;
- **de la direction** : le team leader guide l'équipe ; il est garant de la Vision et des Valeurs, il se doit de veiller au respect des règles et de mettre en garde ceux qui y contreviennent.

Le management intermédiaire

Il a été totalement supprimé. Les techniciens d'avant la libération applaudissent notamment la disparition des « responsables de région », qui avaient pour fonction première de contrôler en effectuant des visites surprises : contrôle du camion – rangement, propreté ; contrôle de la présentation du technicien – propre, bien rasé.

Toutefois, une fonction complémentaire a été créée : celle des « **conseillers opérationnels** », au nombre de quatre – chacun œuvrant sur un quart du territoire français. Les « Cops » ont pour fonction d'accompagner et conseiller les Techniciens qui en ont besoin ou le demandent (les capitaines, en termes de management et de business ; les Techs, sur le plan technique) ainsi que d'animer des formations et des réunions d'équipes, par la méthode de facilitation, en étroite collaboration avec les RH. Ils ont été désignés par le Siège (un collectif de 6 personnes dont le DG), sur base d'une candidature interne privilégiant des techniciens cumulant longue trajectoire chez CHRONO Flex et expérience des responsabilités (capitaines, formateurs). Leur poste exclut toute fonction de contrôle.

Leur perception par les techniciens est mitigée : un collaborateur estime qu'ils ne servent à rien.

L'équipe de direction, « TIO » :

L'ancienne équipe de direction (la Team Inov'On, ou TIO) possède un statut à part. Naguère N+6, ses membres se veulent désormais co-animateurs du Groupe.

- **La TIO est un organe ressource** : les salariés indécis peuvent venir la consulter pour qu'elle les aide à décider, c'est-à-dire à prendre la décision la plus conforme aux « Vision et Valeurs » ;

- **La TIO est un garde-fou** : si elle n'autorise ni n'interdit aucune décision, elle demande d'être informée des plus importantes une fois qu'elles ont été actées par le collectif. Au cas où une décision lui semble périlleuse pour l'entreprise, elle la suspend, réunit les parties prenantes et les conduit, par le dialogue, à reconsidérer la question différemment.

- **La TIO se veut « nourricière »** : Son objectif, tel que le définit Alexandre Gérard, est de nourrir les besoins intrinsèques des équipiers : sentiment d'égalité ; possibilité offerte à chacun de réaliser son potentiel ; auto-direction. Par le dialogue, l'information, la proposition, elle fournit aux salariés la matière nécessaire à les inspirer et à les faire progresser. Exemple : des vidéos postées sur l'outil collectif d'information... Des dîners réguliers avec les équipes...

A noter : pour les Techniciens interviewés, malgré sa volonté de se présenter en position « N-1 », la TIO oriente clairement les décisions. Certes, tous en conviennent : « on ne nous force jamais à rien ». Mais selon certains, cette absence de contrainte imposée n'empêche pas de sentir que le DG tient fermement la barre du navire et qu'il a des idées fort claires sur les directions à prendre. Aussi parlent-ils plutôt d'une influence « subrepticement exercée » : par une présence très forte sur le terrain, à l'occasion de réunions d'équipes ; par une façon d'animer qui laisse deviner sans ambiguïté la décision souhaitée ; par un puissant charisme et une grande habileté rhétorique. Si bien que certains techniciens n'osent pas s'exprimer sincèrement lors de ces réunions, qu'ils aient peur de déplaire ou se sachent vaincus d'avance, et se sentent finalement floués.

Il semble en somme qu'une forte personnalité du capitaine soit nécessaire pour que les avis de l'équipe soient exprimés, argumentés et suivis, et qu'il lui faille savoir faire preuve de patience et de pédagogie pour bien expliquer aux techniciens les décisions qu'il a contribué à prendre sans eux.

3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Deux types de fonctions support ont été créés ou développés :

- **les Responsables Métiers** (15) ont pour fonction de prospecter systématiquement de nouveaux clients à l'échelle nationale dans un corps de métier particulier auquel ils appartiennent – TP, ferroviaire, maritime... Cette prospection vient compléter celle, plus localisée et ponctuelle, que sont censés effectuer les techniciens sur le terrain. Cette fonction n'est pas directement corrélée à la libération de l'entreprise.

- **les coachs** : chaque équipier est encouragé à bénéficier d'un coaching. Il pourra choisir soit un coach interne, ex-directeur de réseau, salarié à plein temps, soit un des coachs externes.

- **Les facilitateurs** : l'objectif étant de pratiquer l'intelligence collective, 30 équipiers volontaires ont été formés et peuvent être sollicités pour l'animation de réunions.

- **Formation des TL** : Une formation de trois jours est systématiquement dispensée aux team leaders qui viennent d'entrer en fonction, pour leur « apprendre la posture ». Chaque année, des séances de formation de deux jours et demi à diverses techniques sont programmées – à la facilitation ; à la gestion d'équipe (exemple : comment animer son équipe de Techs – séance dédiée aux capitaines et aux technico-commerciaux).

Il existe aussi un éventail de formations (ou de cours) techniques ou liées au développement personnel (yoga, sophrologie, sport...)

- Les médiateurs : Une équipe de 16 personnes – de tous les horizons – s’est formée à la médiation et à la régulation. Elles sont mobilisables pour gérer les tensions dans l’organisation.

Selon Alexandre, le développement de ce type de postes est consubstantiel à l’entreprise libérée.

Divers départements (RH, finance/comptabilité, commercial) interagissent avec les équipes. Leur rôle est celui de conseil/ressource. Officiellement, ils ne sont pas décisionnaires et n’ont pas de droit de veto sur les décisions prises. Ils peuvent en revanche émettre des avis, dont les équipes sont libres de tenir compte ou pas.

Il convient de préciser que l’ensemble des processus a été décidé collectivement. Certains processus comportent des niveaux de validation. Par exemple :

- le Responsable Métier valide la décision d’accorder une remise définitive à un client, s’il s’agit d’un client national ;

- certaines décisions émanent d’un service support, sous forme de proposition faite à une équipe. L’exemple type est celui des objectifs financiers. Chaque équipe décide de ses investissements (véhicules, embauche...). Par la voix de son capitaine, elle transmet cette information à l’animateur du service financier, Claudio, qui établit pour chaque région et pour chaque technicien la traduction financière de ces engagements. Les ajustements éventuels seront discutés lors d’une réunion entre le capitaine et Claudio. Lorsqu’ils sont parvenus à un accord, le capitaine présente les informations définitives à ses équipiers.

- les décisions relatives aux salaires à l’embauche incombent aux RH, ainsi qu’aux capitaines qui se sentent en capacité de gérer ce point. Les salaires ne sont pas publics dans l’entreprise.

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

Il semble que les concurrents (comme CHRONO Flex avant sa libération) recourent beaucoup plus à des contrôles sur le terrain ou auprès du client. Cependant dans la mesure où CHRONO Flex est le seul à proposer son service sur l’ensemble du territoire national, c’est son organisation qui a montré jusqu’ici la meilleure capacité à passer à l’échelle « industrielle ».

4 Nature de l'autonomie

4.1 Qui est autonome ?

L'organisation de CHRONO Flex se veut à la fois plate (cf supra), et organique (elle est composée de cellules autonomes, qui interagissent). Ses entités sont les « équipes ».

Au niveau des Techniciens, une « équipe » regroupe 6 à 10 techniciens (qui élisent un capitaine pour 3 ans) et un technico-commercial, chargé de la prospection de nouveaux clients, de la formation des Techs aux méthodes de prospection, et du suivi client (devis etc.). Quatre Techs de l'équipe sont volontaires pour assumer une fonction supplémentaire : l'un est en charge du recrutement (il prospecte d'éventuelles nouvelles recrues, reçoit les candidats, les teste) ; un autre du commerce ; un autre de la concurrence (il profite de ses tournées pour réunir des informations sur la concurrence) ; un dernier de la sécurité (il collecte les accidents, sensibilise les équipes). Chacun des 4 « groupes d'intérêt » (Concurrence, etc.) est doté d'un animateur qui joue à la fois le rôle d'animateur et de formateur : un membre des RH pour les Messieurs Concurrence, un membre de l'équipe commerciale pour les Messieurs Commerce....

Enfin, certains techniciens (10 en tout) sont élus « formateurs » en raison de leurs compétences techniques : en sus de leur travail de dépannage, ils sont chargés de former les nouveaux arrivants dans l'entreprise (2 semaines de formation : une dans la Région du formateur ; une dans la Région du nouveau).

Dans les autres secteurs, non-opérationnels, l'équipe se dote simplement d'un team leader.

L'autonomie est totale en matière de recrutement. Le plus souvent, les CV sont envoyés par les RH, qui ont procédé à une première sélection sur compétences lors d'un entretien téléphonique avec le candidat ; M. Recrutement reçoit ce dernier et, si la candidature lui convient, il le fait tourner un jour avec lui ; si son intérêt perdure, le candidat fera deux autres jours d'observation avec deux autres équipiers ; si tout se passe bien, il le présente à l'équipe, qui avalise ou pas. L'équipe peut également proposer une candidature. Les RH se contentent de vérifier que la personne concernée n'a pas de casier judiciaire.

Un bémol, toutefois : il semble que la décision de recruter ou pas un nouveau Tech pour agrandir l'équipe, certes prise *in fine* par l'équipe, puisse être fortement influencée par le DG ou le DAF : « Ils savent s'y prendre pour nous convaincre ».

En matière de budget, les décisions sont partagées avec le directeur financier, selon un processus bien établi :

- Le DAF traduit le projet de l'équipe en objectifs annuels et mensuels équipe par équipe, technicien par technicien. Ces objectifs sont fixés sur la base du chiffre de l'année passée, en intégrant divers paramètres – taille et avancement des chantiers, recrutement ou non d'un nouveau technicien, potentiel de la région, etc. – avec un pourcentage de croissance.

- Il le soumet à chaque capitaine, au cours d'une réunion rassemblant plusieurs capitaines avec leurs technico-commerciaux ;
- Le capitaine discute les objectifs fixés, pour chacun de ses hommes, en argumentant ses demandes de modifications. Il peut revoir à la baisse ou à la hausse le chiffre global de croissance (exemple : passer de 15% à 4%), alléger l'objectif d'un technicien (son CA de l'année était hors norme, impossible à reproduire) ou au contraire l'augmenter.
- A l'issue de la réunion, chaque capitaine repart avec son objectif annuel d'équipe et le détail annuel/mensuel par technicien.

Les techniciens ne sont pas toujours consultés par leur capitaine avant la réunion « objectifs » et découvrent parfois leurs objectifs lors d'une réunion mensuelle avec leur capitaine. En cas de contestation, il revient au capitaine de faire preuve de pédagogie. Ce n'est pas toujours le cas... Selon la RH, en cas de refus clair et net d'un technicien, il est encore possible de revoir l'objectif – mais manifestement, les Techs ne sont pas tous conscients de ce recours. Il semble que les situations varient considérablement en fonction des capitaines : un technicien reproche à son capitaine de fixer des chiffres irréalisables « pour se faire bien voir du Siège ».

4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Horaires

Chaque technicien doit, contractuellement, être joignable de 7h à 19h sur son portable. Cela posé, libre à lui d'organiser son planning de dépannages, de prospection et d'indisponibilités comme il l'entend, du moment qu'il agit en concertation avec son équipe. Il ne doit pas travailler plus de 12 heures dans une journée, et doit avoir au minimum 7h de repos après une intervention nocturne.

Répartition des dépannages dans l'équipe

Elle s'effectue de trois façons :

- le plus courant : le centre d'appels attribue le dépannage en fonction de la géolocalisation (technicien le plus proche du lieu) et de l'horaire de disponibilité indiqué par le Tech. Il envoie un SMS avec toutes les informations. Parfois, si la panne est compliquée ou le lieu hors zone, il appelle le technicien au téléphone. Les techniciens sont libres de s'appeler pour échanger des interventions s'ils le souhaitent.
- autre formule : le technicien est appelé directement par un client. La direction interdisait jusqu'à la libération cette possibilité, mais l'interdiction était souvent transgressée. Lors de la 1ere assemblée capitaines, il a été voté la possibilité de le faire. Chaque technicien a une zone de prospection incluant parfois des clients avec lesquels il a noué une bonne relation historique. Si un technicien est individualiste et qu'il a décroché un très gros client, son chiffre est assuré, tandis que ses collègues peinent parfois à trouver du travail. Au capitaine d'essayer de promouvoir un certain équilibre. Selon Alexandre, le nouveau système de

rémunération, en privilégiant le collectif, devrait limiter le bénéfice des comportements individualistes.

Planning

Le capitaine est chargé d'établir les plannings de garde (week-ends, nuits) et d'organiser les congés.

Engagement des dépenses

Chaque technicien a une carte bleue professionnelle, qui lui sert à payer son plein, ses jetons de lavage pour son camion, ses repas s'il est loin de chez lui à l'heure du déjeuner. Eventuellement : il peut se servir de sa carte pour offrir un repas ou un cadeau à un client. Renouvellement des pièces : chaque technicien entrant le détail de son intervention dans son PDA, avec mention des pièces utilisées, le renouvellement des pièces est automatiquement assuré par le service des stocks (97% de disponibilité). Si les pièces nécessaires ne sont pas disponibles au stock, il doit prendre conseil auprès du Siège ou faire approuver son devis pour un approvisionnement de substitution.

4.3 Organisation de l'entreprise

Participation aux décisions d'organisation de l'entreprise

Voir supra (2.6) : les groupes de travail.

4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

La définition des objectifs financiers a été traitée supra, ainsi que celle de des valeurs et de la mission.

Quant à la **stratégie de l'entreprise**, elle est définie à l'occasion du Comité stratégique ou « Co-strat » annuel, qui réunit les trente capitaines des Techs et les team-leaders des services support, ainsi que la TIO. Le Co-Strat se déroule pendant toute une journée, à la campagne. Le groupe doit ensemble débattre sur cette question : « Quelle stratégie pour servir encore mieux la vision de l'entreprise cette année ? » La réflexion est collective, mettant en œuvre les techniques de facilitation, d'agilité et de sociocratie. Au cours de cette journée émergent des problèmes, des idées, dont le traitement sera confié à des groupes de travail constitués de volontaires.

La désignation des directeurs n'est pas à l'ordre du jour pour l'instant : depuis la libération, les co-animateurs (le PDG, le DG et le DAF) sont restés les mêmes. Un membre supplémentaire avait été recruté en 2015 par la TIO, mais il a quitté l'entreprise en 2017.

4.5 Confiance et contrôle

Le technicien intervient sur les sites des clients et peut ne croiser aucun de ses collègues pendant plusieurs jours. Il est donc peu susceptible de subir la pression du groupe – hormis

lors des réunions mensuelles d'équipe, ou lors de réunions extraordinaires organisées à la demande du capitaine ou du Siège.

Les réunions mensuelles d'équipe, aux dires des divers Techs, peuvent être musclées, mais ont le mérite de toujours vider les abcès.

Lors des réunions en présence de membres du Siège (DG, RH...), qui concernent de grandes décisions stratégiques, il semble que le degré de liberté soit parfois moindre, certains techniciens s'autocensurant pour ne pas risquer de déplaire. Ainsi, la récente réunion concernant le changement de mode de rémunération : plusieurs techniciens ont confié n'avoir pas tout compris, voire être franchement réticents, et à les en croire, leurs doutes étaient largement partagés par leurs camarades. Mais « tout le monde a fermé sa gueule ». Crainte de déplaire, mais pas seulement : certitude, aussi, de ne pas avoir le dernier mot, tant la rhétorique des animateurs est puissante, et grande leur habileté à faire valoir leurs arguments. L'image d'un enfant face à un adulte revient à plusieurs reprises pour dépeindre cette situation.

Un Tech va jusqu'à dire : « Les réunions, la facilitation, c'est de la poudre aux yeux. Toutes les décisions importantes sont prises d'avance. On ne nous laisse décider que des "gadgets", des conneries - choix des bonnets, etc. ».

A noter : plusieurs techniciens et capitaines partagent cette perplexité devant les méthodes de facilitation, d'inclusion, etc., qu'ils qualifient d'enfantines – pelote de laine, photolangage... Au mieux, ils y voient une perte de temps.

Contrôles hétéronomes, contraintes réglementaires...

Le technicien doit suivre toute une panoplie de process lorsqu'il effectue un dépannage – notamment en matière de sécurité. Photos à prendre, diagnostics... Ce passage obligé occupe en moyenne 10 minutes sur 60 minutes d'intervention, mais nul n'en conteste le bien-fondé : c'est pour le bien de CHRONO Flex et du client. Une fois la réparation effectuée, si le client est présent (80% des cas), la machine sera testée. A défaut, si la panne est mal réparée, le client rappellera pour signaler l'erreur, une nouvelle intervention aura lieu, gratuite cette fois. Si un technicien accumule les « garanties », il sera renvoyé en formation, ou accompagné pendant quelques jours par son capitaine. Et si, malgré tout, son niveau technique ne s'améliore pas, l'équipe prendra vraisemblablement la décision de se séparer de lui.

Syndicats et RP

Aucun salarié de CHRONO Flex n'est syndiqué actuellement. Il en allait différemment avant la libération. Un des techniciens interviewés s'en félicite : « Ils nous freineraient, ils voudraient nous bloquer, nous demanderaient pourquoi on fait tant d'heures... » Or, ajoute-t-il, travailler ne nous ennuie pas. « Moi, je m'amuse, c'est tout ! » Comme beaucoup d'autres, il reconnaît apprécier le défi, avoir le goût de la performance. Ils sont nombreux à faire valoir leurs exploits - leur refus de compter leur temps, les pannes impossibles qu'ils ont réussi à résoudre à force de persévérance... Manifestement, pour être heureux chez

CHRONO Flex, il faut avoir le goût du challenge. C'est d'ailleurs là une des valeurs de l'entreprise : « La performance par le bonheur », rappelle un des Techs. Et le mépris affleure pour ceux qui s'imaginent qu'entreprise libérée rime avec farniente, ceux qui se contentent de réaliser leur chiffre de rentabilité et décrochent dès qu'il est atteint. La pression du groupe est sans doute là : dans l'obligation implicite de se dépasser.

La RH le confirme : les délégués du personnel n'ont jamais de question à poser. Tous les problèmes se règlent au quotidien, au fur et à mesure : « Il peut y avoir de la confrontation, jamais d'opposition. »

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

Droit à l'erreur

Le droit à l'erreur est hautement revendiqué par CHRONO Flex, en particulier lorsque l'erreur résulte d'une initiative par définition risquée puisque innovante. En revanche, l'entreprise sanctionne sévèrement ce qu'elle considère comme une faute : le manquement à la Vision et aux Valeurs. La « responsabilité » figurant au nombre de ces valeurs, de même que la « performance » et « l'amour du client », la négligence ou le travail mal fait constituent donc des manquements graves.

4.7 Épanouissement personnel

Le bonheur des salariés est officiellement érigé en « Valeur » de CHRONO Flex – c'est même la première des quatre valeurs, « La performance par le bonheur ». Il s'agit évidemment de favoriser le bien-être au travail – ce qui passe par la possibilité d'aménager ses horaires, de recourir au télétravail (le collectif avait initialement posé une limite prudente de 3 jours maximum par semaine, puis l'a supprimée)... Mais pas seulement. CHRONO Flex accorde une importance toute particulière aux désirs et aux rêves de ses salariés, pour deux raisons : la frustration ne peut que nuire à la performance ; la réalisation d'un rêve peut être source de nouvelles idées ou de nouvelles activités.

- **Désir d'évolution** : cette évolution ne peut être hiérarchique, en l'absence de hiérarchie. Mais les salariés peuvent aspirer à changer de poste, ou à transformer le périmètre de leur poste. Pour les y encourager, l'entreprise compte sur le coaching et la formation, dont chacun peut bénéficier. Elle a en outre créé « Vis ma vie » : la possibilité pour chacun de partager, une fois par an, une journée de travail avec le salarié de son choix, afin de découvrir de l'intérieur la nature de ses tâches. Il est ainsi courant qu'un technicien devienne commercial sédentaire.

- **Désir d'entreprendre** : CHRONO Flex fait partie d'un groupe, Inov'On, qui décline des métiers divers. Tout salarié désirant entreprendre a donc la possibilité de monter son projet, avec la perspective, s'il réussit, de voir sa société intégrer le Groupe. C'est ainsi que Martin, spécialisé dans la communication, s'est formé au pilotage de drone pour réaliser des films. Il est aussi devenu réalisateur des dizaines de vidéos créées par l'entreprise chaque année.

- **Désir d'activités hors travail** : certains rêves ne s'inscrivent nullement dans le cadre du travail. Ainsi, l'un des Techs rêvait de monter un entraînement au foot pour des jeunes. Cet

entraînement ne pouvant avoir lieu que le mercredi après-midi, le collectif qui a traité cette demande a simplement demandé que tous les équipiers soient d'accord et que la performance ne soit pas remise en cause. Autre exemple : un salarié désirait prendre un congé de sept mois pour découvrir l'Australie et la Thaïlande. Il s'est vu accorder ce congé, ainsi qu'un budget de 1 000 euros pour acheter son matériel – à condition de faire partager son voyage à toute l'entreprise en tenant un blog. Une deuxième personne a profité de cette disposition.

Collectif / Individuel

L'équipe dirigeante de CHRONO Flex encourage l'esprit collectif pour limiter l'individualisme. Mais le mode de rémunération actuellement en vigueur laisse la possibilité aux deux de coexister. Si une partie du salaire est fixe (1 800 euros minimum), deux primes (partage de la valeur créée) viennent s'y ajouter : une prime individuelle (15% du résultat) et une prime collective à l'équipe (de 15% du résultat, de 20% au-delà de l'objectif). Ainsi les plus performants sont-ils récompensés personnellement et collectivement. Sur cette formule, les avis divergent : un Technicien aspire à un fixe plus élevé pour tous et à une prime exclusivement collective, afin de tordre le cou à un individualisme qu'il dénonce. Un capitaine, tout au contraire, approuve cette part laissée à la prime individuelle, qui selon lui n'est que justice : « chaque équipe a son performeur, il est normal qu'il soit récompensé ». La disparité des salaires témoigne bien de cette large part laissée à la performance individuelle : un technicien a doublé son salaire en 3 ans d'entreprise, quand un autre voit stagner le sien depuis 9 ans.

Parmi les règles favorables à l'individu, on notera celle qui permet aux techniciens de laisser leur numéro de portable aux clients : ainsi peuvent-ils être appelés directement, sans passage par le centre d'appel. Les plus chanceux (ou les meilleurs prospecteurs) se trouvent donc avantagés. Exemple : un des capitaines a 30% de son chiffre d'affaires assuré par les clients de sa zone de prospection.

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

5.1 Processus de production

Du moment qu'ils respectent des règles établies par un collectif de techniciens reconnus pour leurs compétences (sécurité, etc.), les TCI sont libres de gérer leurs interventions comme ils l'entendent.

Ils sont libres de ne pas réaliser une intervention, à condition de trouver un de leurs collègues qui accepte de s'en charger. Ils peuvent bien sûr exercer leur droit de retrait s'ils estiment que leur sécurité n'est pas assurée.

A la fin de l'intervention, ils doivent prendre le temps d'entrer dans leur PAD tous les éléments nécessaires à l'établissement de la facturation (durée de l'intervention, descriptif des opérations, pièces utilisées). C'est sur cette base que l'entreprise adressera un Rapport d'Intervention, que la comptabilité établira la facture envoyée aux clients, et que le service Technique réapprovisionnera le Tech en pièces.

Si le Tech souhaite effectuer une remise au client :

- sur l'intervention, il peut le faire de sa propre initiative ;
- sur le compte client (par exemple accorder une remise de 10% de manière récurrente), il doit en discuter avec quelqu'un du service commercial.
-

La région peut aussi décider d'un processus différent : par exemple, que toutes les interventions de ce client seront bloquées pour la facturation jusqu'à ce que le technico-commercial de la région les valide pour bien garantir une demande expresse du client.

L'intérêt de cette approche est que le technicien dispose d'un pouvoir de décision immédiat, ce qui fait la différence sur le terrain avec les confrères.

Si le dépannage nécessite l'achat de pièces qui ne font pas partie du stock présent dans le camion, le TCI peut acheter la pièce localement (il dispose de l'information sur les prix d'approvisionnement normaux de l'entreprise), après avoir contacté le service Technique qui vérifie qu'il n'y a pas de solution plus appropriée.

5.2 Achats

On a vu que chaque technicien dispose d'une carte de crédit professionnelle et l'utilise pour les dépenses qui relèvent de sa décision (fournitures indisponibles, repas, voire cadeau au client), cf. §3.1.

5.3 Recrutement

Les équipiers sont recrutés par l'équipe (voir modalités en 4.1). La rémunération est fixée par les RH (*Team Happiness*) en fonction de l'avis du capitaine. Le capitaine est tenu au courant s'il le demande.

Le nouvel arrivant reçoit systématiquement 5 semaines de formation : 1 semaine de formation théorique au Siège (connaissance des embouts, filetage...) ; 1 semaine de tournée avec son Formateur dans une autre Région ; 1 semaine au Siège pour découvrir et équiper son camion, se familiariser avec le PDA ; 1 semaine de tournée avec son Formateur dans sa Région ; une semaine de tournée avec un technico-commercial pour s'initier à la prospection.

Il reviendra à Nantes après quelques mois pour compléter sa formation sur les sujets qui l'intéressent.

Aux dires d'un capitaine, cette formation, assez succincte, suppose que le technicien soit « démerdard » et qu'il soit capable d'apprendre vite sur le tas.

Aucune promotion n'est par définition possible, en l'absence de hiérarchie. En revanche, larges sont les perspectives d'évolution et de changement – devenir « Monsieur », ou Formateur, ou capitaine, ou technico-commercial, passer dans une autre équipe du groupe, voire inventer un nouveau métier (exemple : le scribing) ou proposer une nouvelle activité au Groupe...

Si licenciement il y a, il est décidé par l'équipe, qui ne s'y résoudra qu'après avoir donné une nouvelle chance à la personne – parfois en invitant un membre de la RH à intervenir en réunion si le cas est jugé délicat.

Tout au long de sa vie chez CHRONO Flex, si un TCI est en difficulté sur tel ou tel sujet, il sera invité à aller passer du temps avec d'autres équipiers qui le maîtrisent mieux. L'organisation devient alors apprenante.

Les capitaines sont élus au sein de leur équipe par leurs pairs pour 3 ans (voir §3.2).

Alexandre est le co-fondateur de l'entreprise et en contrôle le capital. L'équipe de direction (lui-même, Claudio et Jérôme), dite « Team Inov'On » ou TIO, co-anime le Groupe (voir §3.2).

La rémunération des dirigeants (équipe TIO) est décidée par Alexandre. Les salariés ne connaissent pas leurs salaires. Lors du « saut en parachute » (l'annonce officielle de la libération), en 2012, Alexandre Gérard avait demandé aux salariés s'ils souhaitent connaître sa rémunération. La majorité a répondu non. Il n'est pas exclu que ce sujet revienne sur la table un jour.

5.4 Evaluation

Avant de disparaître, le Cercle « humain », constitué de volontaires et animé par un des membres de la TIO, a élaboré une grille, « Talents et compétences », permettant d'évaluer le savoir-faire, le savoir-être, le savoir-voir (regard humain au-delà du « masque » professionnel, projection à long terme, créativité), ainsi que le savoir-animer pour les team leaders. Cette grille a deux fonctions : elle permet à chacun de s'auto-évaluer, et à tous les membres de l'équipe d'évaluer leurs coéquipiers. Au cours d'un entretien annuel avec leur

team leader, les salariés peuvent comparer leur perception d’eux-mêmes à l’image qu’ils renvoient et identifier les points à améliorer. C’est également à cette occasion que les salariés font part de leurs demandes de formation – généralement acceptées, selon la RH, surtout s’il s’agit de développement humain.

A chaque intervention, CHRONO Flex demande un retour sur la satisfaction du client :

- à la personne en contact avec l’équipier sur le chantier ;
- au demandeur de l’intervention s’il s’agit d’une autre personne.

Le taux de retour positif sur ces questions (« Pensez-vous que nous avons fait le maximum ? Nous recommanderiez-vous ? ») est de 98%.

5.5 Promotions, augmentations, salaires

Les augmentations

Règle 1 : Les salaires ne sont revalorisés qu’à condition que l’entreprise gagne de l’argent.

Règle 2 : En cas d’inflation, une partie de l’enveloppe est dédiée à l’augmentation de tous les salaires, d’un même montant pour tout le monde. Le calcul est réalisé sur l’impact de l’inflation sur le plus bas salaire et le montant est donné à tous en augmentation, quel que soit leur niveau de salaire. Cette année : 16 euros bruts par salarié.

Pendant quelques années après la libération, le reste de l’enveloppe était ainsi réparti :

Chaque membre de l’équipe désignait les deux équipiers qui lui semblaient « les plus engagés au service de la vision de l’entreprise ». L’ensemble des noms était remis à un collègue de Sages, constitué de 7 personnes : trois élus terrain, deux élus siège, un membre des RH et un membre de la TIO. Ce collègue disposait d’une enveloppe s’élevant en général à 10% du résultat net après remboursement de la dette senior. Les critères appliqués prenaient en compte le niveau de salaire, l’historique des augmentations et l’évaluation effectuée grâce au dispositif « Talents et Compétences ».

Ce processus avait été co-construit mais le Collège des Sages mis en place était contesté dans sa capacité à apprécier de manière objective et impartiale les mérites de chacun.

Une nouvelle méthode vient donc d’être adoptée :

Chaque équipe se voit remettre une enveloppe, dont le montant est proportionnel au nombre d’équipiers, et décide à sa guise, collectivement, de la répartition de la somme. Le résultat sera publié.

Chez CHRONO Flex, il n’y a aucune transparence sur les salaires, la majorité des salariés ayant préféré qu’il en soit ainsi. Au sein même d’une équipe, la plupart du temps, personne ne sait combien gagne son collègue. Une exception : un capitaine a dit connaître les salaires de son équipe et avoir son mot à dire sur les salaires à l’embauche – il fait visiblement figure d’exception.

5.6 Formation

La formation professionnelle

Elle est vivement encouragée (voir supra) pour tous les membres de l'entreprise sans exception, y compris dans des domaines étrangers à leur activité professionnelle.

En ce qui concerne la **formation technique**, outre les semaines de formation que suit systématiquement tout nouvel arrivant, des formations complémentaires sont prévues en interne lorsqu'un technicien s'avère n'être pas au niveau (c'est-à-dire quand ses dépannages sont régulièrement défectueux, nécessitant une nouvelle intervention). Elles sont assurées soit par le capitaine, qui tournera avec le technicien ; soit par un conseiller opérationnel ; soit par un des dix techniciens formateurs.

Quant à la **formation à la prospection de nouveaux clients**, elle est assurée en continu : le technico-commercial de l'équipe tourne au moins une fois par semaine avec un des TCI pour lui enseigner les techniques, vérifier sa progression, l'aider sur les clients les plus coriaces. A noter : toutes les équipes ne sont pas dotées d'un technico-commercial (25 sur 32). La décision d'en avoir un ou pas est prise collégialement par l'équipe – il faut mettre en balance le bénéfice d'un tel recrutement (une formation continue pour tous les Techs, la prospection de nouveaux clients effectuée en solo par le TC) et son coût (le salaire du TC est impacté dans le calcul du seuil de rentabilité de l'équipe). Selon un des capitaines, rares sont les techniciens qui prospectent activement : beaucoup ont peur de faire le premier pas, d'autres s'en sentent peu capables, d'autres enfin ont la flemme.

Les rituels obligatoires

Ils sont au nombre de quatre pour les Techniciens :

Rituel d'embauche : le jour où il prend son camion, au petit-déjeuner, le technicien s'engage devant toute son équipe à servir au mieux la vision et les valeurs de l'entreprise.

Entretien individuel de fin d'année : le technicien examine avec le capitaine son « 360° » : sa grille d'évaluation remplie par tous les membres de son équipe et par lui-même. Ils les analysent ensemble, examinent les points forts, les points à améliorer, les éventuelles demandes de formation.

Réunion mensuelle d'équipe : le capitaine a préalablement sollicité par mail tous ses équipiers et le TC pour leur demander les points qu'ils souhaitaient aborder. Il établit un ordre du jour. L'équipe se réunit un soir pour dîner et passe en revue les divers points. Certains capitaines fixent cette réunion en milieu de mois, afin de faire aussi un point sur les résultats – ce qui a été fait et reste à faire pour chacun afin d'atteindre l'objectif, avec éventuelle nouvelle répartition des tâches si un technicien est en retard.

Election du capitaine : elle se fait tous les trois ans, en général à l'occasion de la « grand-messe » annuelle de l'entreprise. Chaque équipe est installée à une table, avec un membre de la TIO ou des RH délégué comme animateur. Le vote se fait à bulletin secret. Chaque

équipe repart avec son capitaine. Certaines élections ont lieu en cours d'année, lorsqu'un capitaine s'en va et qu'il doit être remplacé.

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

Dans ce métier de prestation à la demande (dépannage), la continuation de la relation commerciale repose largement sur la satisfaction que donne le technicien intervenant chez un client (d'où un intérêt pour le client de traiter de manière privilégiée avec le technicien qu'il connaît et dont il est satisfait et une tentation pour les techniciens de « s'approprier » certains clients). L'initiation d'une nouvelle relation commerciale est facilitée par la bonne réputation de l'entreprise et de ses techniciens.

La prospection

Elle est assurée par trois types d'équipiers:

- prospection par métier (TP, ferroviaire, maritime, etc.) : les responsables métiers, qui sont des connaisseurs du métier concerné pour y avoir travaillé ;
- prospection régionale :
 - * les technico-commerciaux sur toute la région concernée
 - * les TCI, sur une zone définie en fonction de leur lieu d'habitation et des potentialités business.

Quant à la décision de s'implanter dans de nouveaux pays, c'est à la TIO qu'elle incombe.

Si le premier métier de l'entreprise est le dépannage, CHRONO Flex assure aussi des travaux préventifs, la réalisation d'installation ou de prototype.

Depuis 2 ans, l'entreprise propose aussi de la vente « en gros » à distance.

Le service après-vente (en l'occurrence, après dépannage).

Si un dépannage n'a pas fonctionné, la procédure de garantie est la suivante :

- suite à la mise en garantie d'une intervention par le technicien (ce n'est pas toujours le même qui intervient sur la machine), le service commercial sédentaire reçoit un mail ;
- le siège envoie au client un mail de prise en compte de la garantie avec un numéro de dossier ;
- le dossier est traité avec le technicien qui en a fait la demande et celui à l'origine de "l'erreur" ;
- un mail est envoyé au client, avec en copie le Bon de Livraison à 0, ce qui clôture le dossier qui a été ouvert.

Par ailleurs, le technicien est encouragé à passer régulièrement chez les clients pour entretenir la relation.

Décision d'accorder une remise commerciale et contraintes : voir § 5.1.

5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

Ces décisions incombent à l'équipe de direction.

5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

Les équipiers peuvent proposer de nouveaux business. La décision incombe *in fine* à l'équipe de direction.

5.10 Autres

Rien à signaler.

6 Annexes

Annexe 1 : Organisation de CHRONO Flex

Effectifs

320 salariés

32 Régions

Co-Animation du groupe (Team Inov'On – TIO) : Alexandre GERARD ; Jérôme JAMBUT ; Claudio CASTELLANO.

Itinérants

Techniciens itinérants (290) : 250 en France métropolitaine , 40 dans les DOM TOM et la Suisse.

Formation : 2 semaines siège, 3 semaines terrain.

Profil idéal : mécanos, ayant 5 ans d'expérience, âge + de 30 ans (maturité requise).

Rayon d'action général : entre 10% d'un département et 1 département

Travail : dépannage (0 à 5 par jour, en moyenne 2,2 interventions/jour). 1 intervention moyenne = 1 h trajet + 1h travail) + visites de prospection. Un métier multi-compétences et très autonome : chacun représente une vraie micro-entreprise. Chaque journée débute dans une incertitude complète. Le contact avec le siège : par téléphone, réseau social, l'informatique embarquée, les news.

Les visites : aspect commercial du métier. Se font quand il n'y a pas d'intervention. Principe : passer à l'improviste dans une entreprise de BTP, transport, manutention, environnement, maritime, agricole, rencontrer le chef d'atelier, présenter le camion, l'entreprise, les services complémentaires (20 minutes). Une appli créée par CHRONO Link, Géocommerce, propose au technico 4 visites en fonction de sa localisation avec des infos sur les clients proposés (nouveaux clients, gros potentiels...).

Cet aspect du métier implique de recruter des mécanos ayant un excellent sens du contact. Salaire moyen : 2 200 bruts. Les meilleurs font 3 500 ou 4 000 (environ 5 à 10% de l'effectif).

Equipes : 32 équipes de 6 à 10 personnes.

1 équipe couvre 1 à 4 départements.

Par équipe : 1 capitaine coopté par un processus d'élection sans candidats pour 3 ans. (150 € Brut d'augmentation)

Par équipe (volontariat, sans augmentation de salaire) : 1 M. Commerce ; 1 M. Recrutement ; 1 M. Concurrence ; 1 M. Sécurité. Ensemble, ils forment des Communautés d'Intérêt.

Il existe d'autres communautés. Par exemple, celle des formateurs (10 personnes) : ils prennent en charge les nouveaux arrivants de toute la France pendant 2 semaines, en tournant avec eux.

Toutes les communautés se rencontrent physiquement une à deux fois par an, sinon échanges en visioconférence. Elles ont toutes un animateur.

M. Concurrence : avoir une info précise sur la concurrence, sur le terrain.

M. Sécurité : doit garantir que tous rentrent sains et saufs à la maison le soir.

M. Commerce : aide ses équipiers à monter en compétence en les accompagnant, anime la performance commerciale de l'équipe.

M. Recrutement : rencontre les candidats ; tourne avec le candidat pendant 1 jour pour le tester, puis le présente à l'équipe, qui décide. Parrain du nouveau pendant 6 mois. A la fin de la période d'essai, l'équipe décide de garder le nouveau

Réunion d'équipe : 1 fois par mois. Chaque « Monsieur » fait un point à cette occasion. Le système des « Messieurs » aide l'équipe à monter en compétence. Il permet de passer des compétences en croisé.

NB : les candidats sont testés en tournant pendant 1 à 3 jours en camion avec M. Recrutement, et éventuellement avec le capitaine et/ou le technico-commercial.

Technico-commerciaux (25)

Anciens techniciens, qui ont rejoint l'équipe commerciale. Chargés des visites chez les clients qui nécessitent une prise de RDV (ex : les industriels) car ne pouvant se faire au débotté. L'été, quand il y a moins de commerce à faire, ils reprennent un camion. Le choix de prendre un technico-commercial se fait par l'équipe. Les régions assument le poids financier des TC. C'est pourquoi certaines se partagent un TC.

Conseillers opérationnels (COP) : (4)

Anciens techniciens. S'occupent d'aider au recrutement, assurent la formation (durant les 2 semaines au siège), conseillent les capitaines (management) et les techniciens (technique) qui en ont besoin.

Responsables métier (RM) : (objectif : 15)

Profil : commercial. Responsable d'un métier sur toute la France. Les différents métiers : TP ; Manutention ; Environnement ; Transport ; Ferroviaire ; Agricole ; Maritime...

Ces métiers n'ont pas les mêmes codes. Objectif : recruter désormais des gens qui appartiennent au métier.

Services Siège

- CHRONO Flex :

Equipe CRC (Centre Relation Client) : prennent les appels, annoncent un délai au client et enregistrent l'intervention.

Equipe Pool opérationnel : pilotent le réseau ; font circuler les infos, organisent les transports.

Equipe ACS : attachés commerciaux sédentaires : aident tous les techniciens sur le terrain – négociateur remises, etc.

Equipe Service technique : gestion des stocks et du réapprovisionnement.

- CHRONOBOX : fabrication des véhicules d'intervention + gestion de la flotte.
- Services transverses, communs à CHRONO Flex et aux autres boîtes :

Equipe RH (Team Happiness) : accompagne les équipiers tout au long de leur vie dans le groupe.

Equipe Comptabilité : comptabilité, finance, facturation et *reliance*.

Annexe 2 : LE GROUPE INOV'ON

Les entreprises

CHRONO Flex (1996) : dépannage de flexibles hydrauliques sur site. Leader sur France et DOM-TOM. 320 personnes.

CHRONO Link (2007) : développement de logiciels pour piloter les itinérants. Outil informatique pour envoyer en temps réel les programmes d'intervention pour les équipes. 10 personnes (développeurs informaticiens).

CHRONO Box (2010) : Fabrication de véhicules d'intervention. Fabrique les véhicules les plus légers de France (coques de bateaux). 5 personnes.

CHRONO Flex + (2017) : Fourniture de tout l'univers de l'hydraulique en livraison. 5 personnes.

Fruizz (2008) : agence de communication événementielle. « Vivre une émotion qui vous révèle ». 10 personnes.

Cueilleuse d'histoires (2006) : réseau de cueilleurs d'histoires qui écrivent des livres d'entreprise ou de famille. Ecriture, mise en page, impression. Piloté par Fruizz.

Inov-On Expérience (2016) : Conférences et accompagnement d'organisation sur le chemin de la libération (intervenants venant du Groupe)

La Fontaine aux Bretons (2019) : Hôtel, restaurant, centre de séminaire, lieu d'expérimentation d'une économie décarbonée à Pornic (44). 25 personnes.