

Organisation

Sans patron, les employés de Loyco «carburent au plaisir»

Dans cette société, l'organisation a été revue pour un modèle de hiérarchie plate. Et ça marche!

Stéphanie Arboit

«Sans bienveillance, vous n'attirez pas les jeunes, et surtout pas les bons employés, ce qui nuira à votre entreprise!» Christophe Barman, qui a fondé Loyco SA en 2013 (sous-traitant notamment la comptabilité et les RH), a prôné les bienfaits de la hiérarchie plate lors du petit-déjeuner printanier de la promotion économique de la

Riviera (Promove). Ce dynamisme diplômé d'HEC Lausanne est la preuve vivante du succès du modèle qu'il promeut: en cinq ans, son entreprise a atteint 12 millions de chiffre d'affaires et près de 100 collaborateurs, répartis dans quatre bureaux, dont celui de Lausanne.

Le constat de celui qui a renoncé à son titre de CEO: «Lorsqu'on fonde une société, tout le monde est autour de la table et tire à la même corde. Puis on grandit et il faut se coordonner. La seule manière que l'on connaisse est d'instaurer un système hiérarchique. Que se passe-t-il alors? Un désengagement presque mécanique: les employés font tous un pas de retrait. Aucun patron ne veut cela!» Pour établir de nouvelles



Christophe Barman
Fondateur de Loyco SA

règles, il a fait appel à ses collaborateurs. «Ce mode de management participatif me vient de l'associatif, où les gens - pas payés - carburent au plaisir», souligne le président de la Fédération romande des consommateurs, l'une de ses nombreuses casquettes.

Exit le contrôle

Dans son modèle d'organisation, exit le contrôle. «Infantiliser les gens est une aberration: le lieu de travail est le seul endroit, après les jupes de sa mère, où l'on nous

dicte nos horaires et comment nous habiller. Et le micromanagement est une chose horrible! Le leader ne peut emmener son équipe plus loin que la propre confiance qu'il a en lui-même.»

Pour viser à un état idéal «d'intelligence collective», quatre piliers, qui doivent être partagés: les valeurs (dont la performance durable), la sécurité («sinon les gens jouent pour leur pomme et se regardent en chiens de faïence»), sans oublier le savoir et le pouvoir, «qui doivent être entre les mains des gens du terrain pour que tout fonctionne». Une constitution régit l'attribution des rôles de chacun. «C'est plus organisé qu'une entreprise standard, car la structure est explicite et non implicite - comme savoir qui couche

avec qui.» La transparence (y compris sur la marge de la société) paie: «Sur les trois clients pour lesquels nous avons augmenté nos tarifs l'an dernier, deux l'ont eux-mêmes demandé!»

Le modèle doit encore subir des évolutions - notamment sur les questions salariales - et gérer les écueils. «Surtout les burn-out, car les gens sont surengagés. Et le «tribunal populaire»: quand quelque chose se passe mal, ce n'est plus un seul chef mais toute une équipe qui engueule la personne incriminée!»

Christophe Barman souligne: «Je me concentre sur ce pour quoi je suis bon, plutôt que traiter les emmerdes qui remontent: elles se règlent à 99% dans les équipes! Une seule fois on m'a appelé à l'aide.»

Vos finances



Elena Lederrey*

Procuration bancaire, la panacée?

Souvent, on croit bien faire... Concernant les procurations bancaires, les précautions prises sont parfois vaines, car on n'en connaît pas les tenants et les aboutissants. Par exemple, en cas de décès de l'un des conjoints, les comptes peuvent être bloqués pour le survivant, même s'il dispose d'une procuration, générale ou spéciale.

Par une procuration on donne à une personne (mandataire) ou à plusieurs un droit d'administration et de gestion limité ou illimité sur ses affaires bancaires. Les banques fournissent gratuitement des formulaires types pour rédiger le document, mais il incombe au client (mandant) de choisir la procuration souhaitée et de définir si elle se limite ou non à certaines prestations et si elle peut s'exercer de manière individuelle ou collective. Lorsque vous lui donnez une procuration générale, le

«Les droits d'une procuration en cas de décès sont méconnus»

mandataire pourra alors gérer toutes vos prestations actuelles ou futures. Mais une procuration spéciale ne lui permettra de gérer qu'une ou plusieurs prestations en particulier. La durée de la procuration court depuis la date à laquelle elle est octroyée jusqu'à ce que le client la révoque par un ordre écrit adressé à sa banque.

Les droits d'une procuration en cas de décès sont méconnus. Dans ce cas, le bénéficiaire, le conjoint survivant par exemple, ne gère plus seulement les affaires du défunt, mais de la communauté des héritiers. Tant que ces derniers ne sont pas connus par la banque, elle n'autorisera que les paiements liés à la succession. Et cela peut durer... Même avec une procuration générale, le survivant n'aura pas accès aux comptes pour ses paiements courants. La parade? Disposer d'un compte joint avec exclusion des héritiers et exploitation individuelle. Le conjoint survivant pourra ainsi continuer à exploiter le compte en toute liberté sans attendre le certificat d'héritier.

* Responsable d'agence, BCV, pointsforts.ch

La haute précision horlogère, une source d'inspiration pour le médical

Les entreprises qui font les marques
En collaboration avec le CP Centre Patronal

Valtronic, à la vallée de Joux, utilise l'expertise horlogère de haute précision pour produire des composants d'implants

Habillés de pied en cap avec des vêtements spéciaux exigeant une procédure astreignante, les opérateurs de la salle blanche qui font de l'assemblage microtechnique travaillent tous à l'aide d'un microscope binoculaire. Spécialisée dans la conception et la fabrication de composants électroniques destinés principalement à des dispositifs médicaux, Valtronic pousse toujours plus loin la miniaturisation de ces produits vitaux dans le traitement de certaines maladies, qui se logeront dans de nombreux cas dans le corps du patient.

La salle blanche de l'entreprise des Charbonnières, à la vallée de Joux - d'une surface de 300m² - n'est pas nouvelle, tant s'en faut. Elle a été inaugurée en 1992. Toutefois, explique le directeur général, Rainer Platz, aujourd'hui, il faut intégrer un nombre croissant de fonctionnalités dans les dispositifs de plus en plus petits conçus par ses clients. Il s'agit dès lors de développer de nouveaux processus industriels pour la production miniaturisée de circuits intégrés ou de puces. «Sur certains aspects, notre savoir-faire découle de l'expertise horlogère de haute précision.» Dans la salle blanche, comme dans les autres ateliers, différentes technologies d'intégration et d'encapsulation sont utilisées. La production standard se fait sur des machines automatisées. Mais dans le médical de «haute technicité» - pour des séries de l'ordre de 7000 pièces par an -, combinant micromécanique et microélectronique, le travail d'assemblage manuel et d'inspection visuelle reste très important. Il est réalisé par des opératrices - très majoritaires - capables d'effectuer des microsoudures sous microscope binoculaire.

multiples applications

Valtronic assemble actuellement en salle blanche des sondes de sti-



Dans la salle blanche, les opérations manuelles pour l'assemblage des composants électroniques restent importantes. CHRISTIAN BRUN



Rainer Platz
Directeur général de Valtronic

mulation du cerveau pour le traitement de la maladie de Parkinson, ainsi que des composants de prothèses d'aide auditive de pointe, portées par des centaines de milliers de patients dans le monde. Sa production s'étend à de multiples applications: dispositifs pour le contrôle et le traitement du diabète, implants soulageant la douleur - par exemple pompes à morphine programmables - ou robots à ultrasons pour le traitement de tumeurs de la thyroïde.

L'entreprise est sous-traitante pour de multiples sociétés et marques que le directeur général ne nomme pas, pour la plupart, en raison d'accords de confidentialité. On connaît certains noms réputés comme Medtronic ou Debiotech. L'entreprise des Charbonnières s'est récemment associée à la start-up issue de l'EPFL Lunaphore pour la conception de son

appareil de diagnostic des tumeurs cancéreuses et elle collabore avec Sensimed pour son système de capteur télémétrique intégré dans une lentille de contact souple qui permet d'enregistrer les changements dimensionnels de l'œil afin de traiter le glaucome. Le secteur médical représente aujourd'hui environ 80% des activités du groupe, le reste ressort du domaine industriel et un peu de l'avionique, pour lesquels il produit des circuits imprimés et des composants mécatroniques.

Contrôles renforcés

Quand on évoque la question du renforcement des contrôles touchant aux prothèses et dispositifs médicaux, Rainer Platz ne trahit aucune inquiétude. La chose n'est pas nouvelle, et il affirme que l'entreprise est engagée depuis longtemps dans toutes les procédures de contrôle, qui passent par la certification des processus industriels et des équipements, les audits de la manufacture et des procédures de travail, les contrôles des matières premières et des pièces des fournisseurs, ainsi que des produits - à l'interne comme chez le client -

jusqu'aux essais cliniques selon les dispositifs. L'usine proche des lacs de Joux et Brenet compte une centaine de collaborateurs, dont une quarantaine à l'assemblage et 35 à 40 au département de recherche et développement, formés d'ingénieurs spécialisés dans la conception de produits, l'industrialisation, les logiciels ou les systèmes qualité. Le groupe Valtronic, qui dénombre au total près de 350 employés, dispose de deux autres unités de production: au Maroc (120 emplois), qui lui fournit des cartes électroniques et des sous-assemblages, et aux États-Unis (120 employés à Cleveland), qui produit des composants pour le marché nord-américain, «un marché très dynamique où il est important d'être présent», relève le directeur général, en poste depuis trois ans.

Rainer Platz, ingénieur de formation passé chez Sonova, est optimiste quant à la marche des affaires à venir. Il indique que plusieurs projets d'importance vont arriver en production et qu'il a de «grosses ambitions» de chiffre d'affaires. Des aménagements dans les ateliers pour accueillir de nouveaux

postes de travail sont en cours, mais il ne veut pas donner de chiffres sur la croissance, qu'il croit durable. Chez Valtronic, toutefois, on est devenu plus prudent dans une industrie medtech qui connaît de fortes variations. En 2012, au moment d'inaugurer le nouveau bâtiment destiné à accroître fortement la production, les dirigeants de l'époque disaient vouloir tripler le chiffre d'affaires (près de 50 millions de francs en 2011). Mais, trois ans plus tard, la production d'implants orthopédiques mécaniques a été stoppée dans ce bâtiment - il ne reste qu'une petite production de composants mécatroniques -, et la plus grande partie est occupée maintenant par le sous-traitant horloger Dubois Dépraz.

Née en 1982 de la reconversion d'une entreprise horlogère dans la microélectronique, Valtronic est coutumière de ces phases de haut et de bas. La société - qui s'était liée à Audemars Piguet il y a douze ans pour quelques années - est aujourd'hui en mains de deux investisseurs privés suisses spécialisés en medtech. Et qui, selon le CEO, ont une vision «à long terme, très stable». **Jean-Marc Corset**