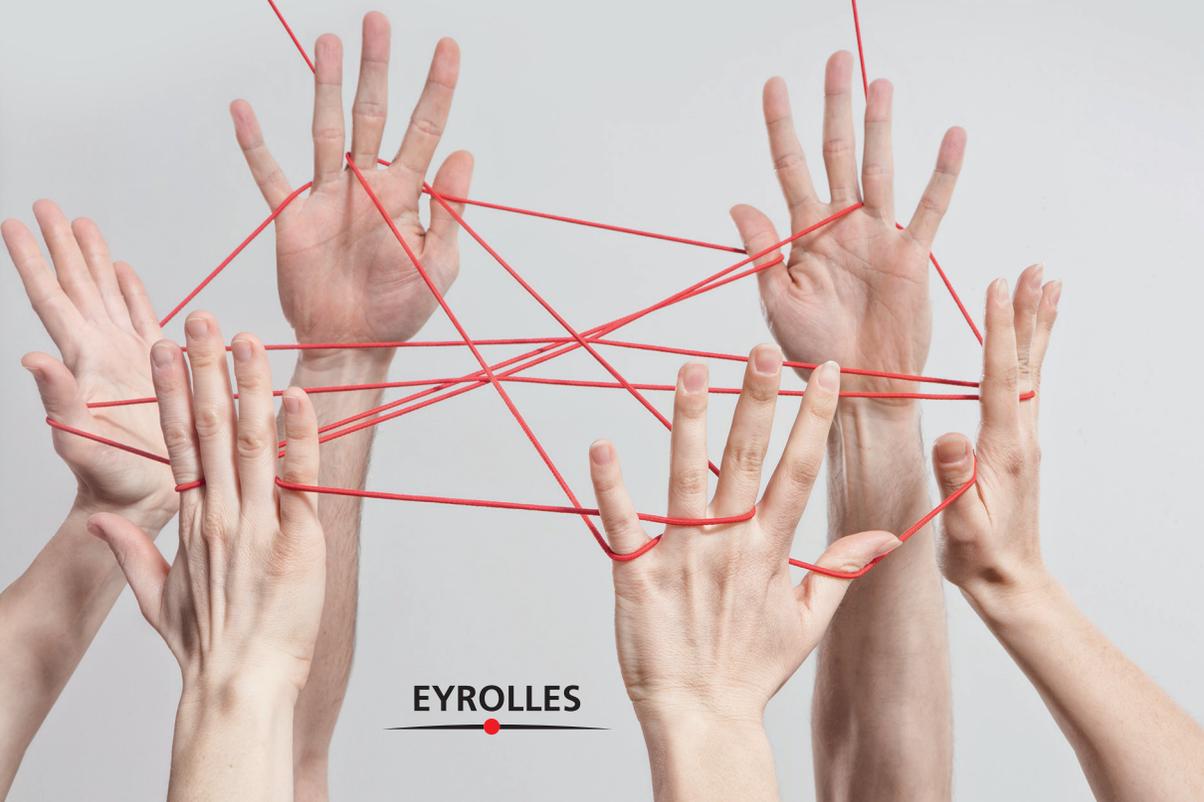


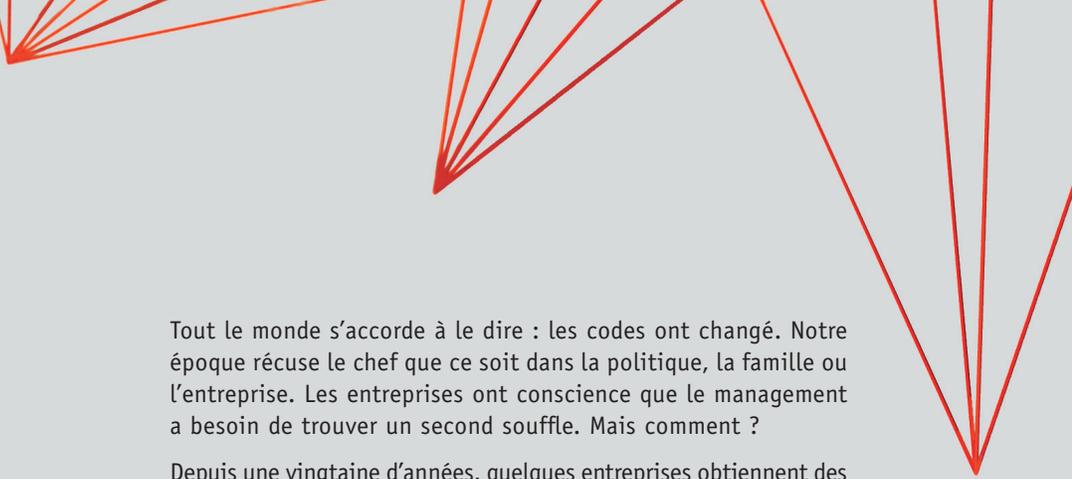
Marie Desplats

LIBÉREZ VOTRE ENTREPRISE !

Plus d'autonomie
pour plus de motivation



EYROLLES



Tout le monde s'accorde à le dire : les codes ont changé. Notre époque récusé le chef que ce soit dans la politique, la famille ou l'entreprise. Les entreprises ont conscience que le management a besoin de trouver un second souffle. Mais comment ?

Depuis une vingtaine d'années, quelques entreprises obtiennent des résultats incontestables, tant sur le plan économique qu'humain, en choisissant de transférer la prise de décision au collectif.

On parle d'entreprise libérée. Aux États-Unis, Harley-Davidson a été sauvée par une organisation semblable, tout comme Gore en Allemagne ou Chronoflex en France. Bien des entreprises, des PME mais aussi des groupes tels Auchan ou Décathlon, veulent aller dans ce sens.

Ces précurseurs se posent beaucoup de questions car le modèle de l'entreprise libérée est en rupture avec l'organisation des entreprises traditionnelles. Alors quelles bonnes pratiques, quelle organisation faut-il mettre en place pour susciter l'implication de tous ? Comment supprimer les procédures pesantes de contrôle qui nuisent tant à la motivation sans pour autant tomber dans l'anarchie ?

L'auteure aborde toutes ces questions en proposant des solutions viables et en s'appuyant sur les témoignages de nombreux professionnels.

Marie Desplats, ancienne DRH, dirige le cabinet Tetragora.com, spécialisé dans le recrutement d'experts du domaine des NTIC. Elle a également une activité de coach, de superviseuse de coachs et de formatrice. Elle est l'auteure de l'ouvrage de management *Manager la génération Y, les 20-30 ans dans l'entreprise*.

Libérez votre entreprise !

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56596-6

Marie Desplats

Libérez votre entreprise !

*Plus d'autonomie
pour plus de motivation*

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

SOMMAIRE

Introduction	9
Un autre type de management	9
Tous entrepreneurs!.....	10
Un changement de paradigme.....	11
Chapitre 1 > Entreprise libérée et performance	15
État des lieux.....	15
Quelles pistes pour agir?.....	17
<i>Ce qui pousse une entreprise à se libérer</i>	17
<i>Vers l'autodirection pour plus d'efficacité</i>	18
<i>Le leader libérateur</i>	19
Chapitre 2 > Libérer l'entreprise, oui, mais comment?	23
État des lieux.....	23
Quelles pistes pour agir?.....	24
<i>Le décloisonnement de l'entreprise</i>	24
<i>Le partage du pouvoir</i>	25
<i>L'accession à l'interdépendance</i>	26
<i>Le phénomène «no manager»</i>	26
<i>Accompagner les équipes dans leur prise d'autonomie</i>	27
<i>Les bases d'une organisation libérée</i>	28
<i>La rémunération dans une entreprise libérée</i>	29
Chapitre 3 > Combien de temps faut-il pour rendre une organisation horizontale?	33
État des lieux.....	33
Quelles pistes pour agir?.....	34
<i>La phase de transition</i>	34
<i>La mise en œuvre</i>	36
<i>La récolte des résultats</i>	38
Chapitre 4 > Restaurer la légitimité du travail	41
État des lieux.....	41
Quelles pistes pour agir?.....	42
<i>Une vision et des valeurs partagées par tous</i>	42
<i>Développer les compétences</i>	46
<i>Redonner du sens au travail</i>	47
<i>Créer l'esprit start-up</i>	48

Chapitre 5 > Rôle du leader dans une organisation libérée	51
État des lieux.....	51
Quelles pistes pour agir ?.....	52
<i>Faire rimer bien-être avec efficacité</i>	52
<i>Débusquer le stress dans l'entreprise</i>	53
<i>Valoriser l'autodirection</i>	54
<i>« Booster » la créativité de chacun</i>	55
<i>Diversifier avec des incubateurs internes</i>	57
<i>Développer les appétences collaboratives</i>	58
Chapitre 6 > Motivation et bien-être au travail	63
État des lieux.....	63
Quelles pistes pour agir ?.....	64
<i>Performance et bien-être</i>	64
<i>S'épanouir dans son travail</i>	65
<i>Un environnement propice au bien-être</i>	67
Chapitre 7 > L'expression des talents dans l'entreprise libérée	73
État des lieux.....	73
Quelles pistes pour agir ?.....	74
<i>Faire émerger l'intelligence collective</i>	74
<i>Le cadre de l'intelligence collective</i>	76
<i>Travailler en collectif restreint pour un système auto-apprenant</i>	76
<i>Investir dans la cohésion d'équipe</i>	78
<i>Le principe de subsidiarité</i>	79
Chapitre 8 > Responsabilisation et entreprise libérée	81
État des lieux.....	81
Quelles pistes pour agir ?.....	82
<i>Le cadre de responsabilité</i>	82
<i>L'entreprise libérée est collaborative</i>	83
<i>La conscience du « vivre ensemble »</i>	84
<i>Une gouvernance itérative</i>	85
<i>Liberté d'accès à l'information</i>	86
Chapitre 9 > L'engagement des salariés, ça s'entretient	91
État des lieux.....	91
Quelles pistes pour agir ?.....	92
<i>La notion d'engagement</i>	92
<i>Le contrat social</i>	92
<i>Plus d'engagement pour plus de plaisir au travail</i>	93
<i>La valorisation des succès</i>	94
<i>Favoriser la prise de risque</i>	95
Chapitre 10 > « Dare to care » : osez la bienveillance	99
État des lieux.....	99
Quelles pistes pour agir ?.....	100
<i>Qu'est-ce que la bienveillance au travail ?</i>	100

<i>Développer la pleine conscience bienveillante dans l'entreprise</i>	100
<i>Les bénéfiques de la bienveillance dans le milieu professionnel</i>	101
<i>Une entreprise bienveillante</i>	102
<i>Oser le happy management</i>	103
Chapitre 11 > Portraits de « libérateurs d'entreprise »	107
État des lieux.....	107
Portraits d'entreprises libérées et de leurs libérateurs.....	108
<i>FAVI, avec Jean-François Zobrist, puis Dominique Verlant</i>	108
<i>Biscuiterie Poulton, avec Carlos Verkuren puis, Mehdi Berrada</i>	109
<i>CHRONO Flex (inov-On), avec Alexandre Gérard</i>	110
<i>DoYouBuzz, avec Ludovic Simon</i>	111
<i>Agesys, avec Christophe Thuillier</i>	112
<i>W. L. Gore, avec Wilbert «Bill» Gore</i>	113
Chapitre 12 > L'impact du numérique sur le management	117
État des lieux.....	117
Quelles pistes pour agir ?.....	119
<i>Transformation numérique et collaboratif</i>	119
<i>Les groupes de pairs</i>	120
<i>L'intelligence collective devient 3.0</i>	121
<i>Accompagner la transformation numérique</i>	122
Chapitre 13 > Il est temps de libérer l'entreprise!	125
État des lieux.....	125
Quelles pistes pour agir ?.....	126
<i>La conviction pour le faire</i>	126
<i>La remise en question</i>	126
<i>L'authenticité</i>	127
<i>Passer la main aux salariés</i>	128
<i>Du volontariat, rien que du volontariat</i>	128
<i>La montée en compétences de tous</i>	129
<i>Amélioration en continu</i>	130
<i>Bien-être et performance</i>	131
Conclusion	135
Les entreprises libérées ou avec un management innovant citées dans l'ouvrage	139
Pour aller plus loin	143
Remerciements	145
Index	147

INTRODUCTION

Depuis les années 1960, les nouvelles technologies et la mondialisation ont totalement transformé l'entreprise. Pourtant, le management n'a pas beaucoup bougé depuis que Frederick Winslow Taylor a imposé l'organisation scientifique du travail au début du XX^e siècle. L'entreprise est encore gouvernée sur le mode de la pensée logique et les chiffres l'emportent sur l'humain. D'ailleurs, lorsqu'une entreprise veut augmenter sa production, elle embauche et si elle veut diminuer les charges, elle licencie. En dehors du secteur des nouvelles technologies, la plupart des dirigeants des entreprises françaises sont issus de la génération X (1965-1980) et sont parfois même des baby boomers (1950-1964). Ils ne remettent pas en question le modèle sur lequel ils se sont construits.

Tous les jours, des indicateurs clignotent dans le rouge pour pointer une organisation qui n'est pas adaptée au XXI^e siècle. On dénonce un manque de souplesse, de réactivité, d'audace, d'inventivité et, entre burn-out et bore-out, le mal-être au travail ne cesse d'afficher des taux alarmants. D'ailleurs, depuis 2009, l'opinion publique a pris conscience du fait que le travail peut conduire un salarié au suicide. Il est temps que les entreprises acceptent que les vieux modèles sont devenus inopérants dans une société de plus en plus complexe, imprévisible, en mutation permanente et où les gens ont le droit d'être heureux.

Un autre type de management

Pour rester compétitive et jouer son rôle social, l'entreprise a besoin de rompre avec ces méthodes de management révolues. Elle a besoin de se lancer dans de l'innovation managériale pour développer les compétences, (re)mobiliser et trouver, grâce à l'intelligence humaine, plus de souplesse pour anticiper les tendances du marché. Concilier les résultats financiers et les contraintes imposées par des normes de tout ordre (clients, ISO, marché public, etc.) avec un changement organisationnel n'est pas simple. C'est une rupture dans l'équilibre, généralement très précaire, de l'économie

d'une entreprise. Cela effraie de nombreux dirigeants qui savent que s'ils proposent cette voie, ils seront sévèrement contestés (et peut-être même démis de leurs fonctions) par leur conseil d'administration et leurs actionnaires qui souhaitent juste un rendement de 15 %, sans se soucier de la longévité de l'entreprise ou des personnes qui y travaillent.

Pourtant, les faits sont là et prouvent que la survie économique ne peut passer que par un nouveau « successful business model ». Tout le monde peut le constater en lisant la presse : les entreprises qui explosent leurs performances ont opéré un véritable renversement des valeurs par rapport à la tradition taylorienne. Elles accordent une autonomie totale aux salariés, qu'elles traitent comme des adultes responsables et compétents. Elles partent du principe que si elles les recrutent, c'est parce que ceux qui y travaillent sont capables de réaliser leurs objectifs sans qu'il soit nécessaire de leur indiquer des procédures pour leur expliquer la marche à suivre. Ces entreprises proposent aussi à leurs salariés un contrat moral où elles s'engagent à les faire progresser avec elles, jusqu'au jour où ils iront grandir ailleurs.

Autonomes et ayant le sentiment qu'il existe une véritable réciprocité entre eux et l'entreprise, les salariés s'engagent à fond. C'est le secret de la performance de sociétés comme Google, Zappos ou encore Poulton. Toutes ne se sont pas bâties sur les mêmes valeurs. Google, et plus généralement les entreprises issues des nouvelles technologies, ont adopté un mode de fonctionnement Agile, appelé aussi Management 3.0. Ce fonctionnement est adapté aux « itérations » successives qu'impose un marché économique en mouvance permanente (d'où le terme « agile ») et qui répond bien au profil d'expert ou de passionné, majoritairement trentenaire, que l'on trouve dans ces entreprises.

■ Tous entrepreneurs !

Les entreprises agiles proposent un management collaboratif et contributif. Elles sont organisées en petites unités, toutes alignées sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que sur les priorités et sur les objectifs des autres unités. L'ambiance y est ludique et les salariés y apportent leurs savoirs, leurs compétences et leur savoir être pour un temps donné. En contrepartie, l'entreprise partage son ambition avec eux, les fait grandir et leur verse une rémunération tout à fait correcte. Les équipes comportent des managers. Ce sont les alter ego des salariés avec une mission de facilitateurs. Ils sont

là pour accompagner et fédérer l'équipe autour du projet d'entreprise, mais leur rôle n'est pas de diriger.

Chaque salarié a une grande liberté dans la manière d'atteindre ses objectifs, la seule contrainte étant de rester aligné avec l'objectif de l'entreprise. Un salarié peut travailler de chez lui, du Starbucks de Londres ou d'un hôtel de Singapour où il est parti deux semaines pour accompagner son épouse, il s'organise comme il le souhaite. Ce que lui demande l'entreprise, c'est de livrer le projet dans les délais et de travailler en concertation avec ses collègues. Les entreprises bâties sur ce modèle initié par les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon), séduisent et n'ont aucune difficulté à recruter. Elles sont élitistes, même si ceux qui les rejoignent n'y restent en général que trois à cinq ans, mais augmentent considérablement leur employabilité. D'autres sociétés ont choisi une organisation fondée sur le principe de l'holocratie, comme Zappos, une filiale d'Amazon, spécialisée dans la vente de chaussures en ligne et créée par Tony Hsieh. Dans cette entreprise, les mille cinq cents employés n'ont pas de manager. L'holocratie a été inventée en 2001 par Brian Robertson, un entrepreneur américain, pour donner plus de souplesse à son entreprise qui développait des logiciels. C'est une organisation qui redistribue l'autorité et les prises de décision via des équipes auto-organisées. Le pilotage de l'organisation est dynamique et connecté aux problématiques du quotidien, permettant à l'organisation de traiter rapidement les flux d'information et d'y apporter des réponses satisfaisantes pour les clients et les salariés.

Avec ce fonctionnement, tous les salariés font de la stratégie et deviennent entrepreneurs. Pour réguler les tensions, l'organisation fait une distinction entre les rôles nécessaires au fonctionnement et les personnes qui vont les incarner. Cette distinction permet de ramener les échanges autour de l'amélioration, sans mettre en cause les individus. Ce fonctionnement reste encore peu répandu, même si les entreprises qui le pratiquent sont performantes, à l'instar de Zappos. En France, des sociétés comme Auchan s'y intéressent de près depuis quelques années.

Un changement de paradigme

Enfin, il y a le concept de l'entreprise libérée qui séduit autant les salariés que les dirigeants, car fondée sur une finalité humaniste, il remet l'humain au centre de l'organisation. Par conséquent, les salariés qui y travaillent y sont épanouis et leurs performances largement plus importantes que celles

de leurs concurrents structurés en mode traditionnel. En France, il y en a une centaine, dont FAVI, Poult, CHRONO Flex ou encore Lippi. Cependant, les analystes pensent qu'elles sont beaucoup plus nombreuses, car certaines sont comme Monsieur Jourdain : elles sont libérées, mais ne le savent pas, ou préfèrent rester discrètes.

Une entreprise libérée, en basant sa stratégie sur les personnes, privilégie le long terme. Elle est portée par une mission : pérenniser l'emploi et les savoir-faire. Jusqu'à présent, la décision de libérer est toujours venue du haut, liée à la volonté de son dirigeant. L'entreprise libérée prend le parti de traiter les salariés en adultes, de privilégier la confiance plutôt que le contrôle et de créer une vraie communauté de travail rassemblée autour de valeurs fortes que tout le monde partage. C'est un endroit où il fait bon vivre et un bon moyen pour mobiliser toute l'intelligence collective. Cela suscite forcément plus de performance, parce que ces entreprises renouent avec le bon sens du terrain.

Aujourd'hui, beaucoup de dirigeants déclarent être séduits par ce modèle. Cependant, ils sont encore trop peu à avoir le courage d'opérer le virage, certes à cent quatre-vingts degrés, car il s'agit d'un vrai changement de paradigme managérial. Il n'y a pas, non plus, de recette toute faite pour y parvenir. En effet, un changement organisationnel, comme l'a démontré l'anthropologue et psychologue américain Gregory Bateson, ne peut que résulter d'un processus collectif et mobilisateur. Il faut du temps, généralement entre un et dix ans, pour que l'entreprise soit enfin libérée et que tous ses acteurs soient fin prêts à assumer leur liberté.

L'organisation libérée reçoit parfois des critiques. Certains y voient de l'anarchie, d'autres une surexploitation des travailleurs. Mais il ne faut pas se laisser abuser, ces voix appartiennent à ceux qui ne veulent pas renoncer à leur pouvoir et voudraient voir se perpétuer un système frappé d'obsolescence. Heureusement, des entreprises innovantes et prestigieuses, comme Airbus ou Michelin, sont en train de s'engager dans une démarche de libération. Elles ouvrent une brèche dans laquelle, il faut l'espérer, d'autres sociétés vont s'engager.



Chez Michelin, on se recentre sur l'humain

Créée en 1889 par les frères Michelin, l'entreprise de pneus emploie cent vingt-cinq mille personnes dans le monde. Depuis plusieurs années, Michelin a entamé une réflexion sur le travail et son organisation. On n'y parle pas d'entreprise libérée, mais de libération des énergies par le biais d'une démarche ambitieuse de responsabilisation des équipes. À la base de cette transformation, la profonde conviction que les êtres humains se portent mieux, grandissent, se développent et développent les aptitudes de leurs équipes, donc de l'entreprise, s'ils ont vraiment du pouvoir pour agir sur leur situation de travail, d'une part, sur les objectifs de leur travail d'autre part¹.

¹ Les interviews dont la source n'est pas mentionnée ont été réalisées par l'auteur auprès des entreprises en question, pour les besoins de ce livre.