

L'entreprise autrement



Petit manuel pour les
dirigeants qui veulent faire de leur entreprise
un lieu de bien-être et de performance

Pierre de Lovinfosse



effata

COACHING SERVICES

Avertissement

Le simple fait de lire le présent e-book vous donne le droit de l'offrir à qui vous le souhaitez.

Vous êtes autorisé à l'utiliser selon les mêmes conditions commercialement, c'est-à-dire à l'offrir sur votre blog, sur votre site web, à l'intégrer dans des packages et à l'offrir en bonus avec des produits, mais PAS à le vendre directement, ni à l'intégrer à des offres punies par la loi dans votre pays.

Vous êtes libre de le distribuer à qui vous voulez, à condition de ne pas le modifier, et de toujours citer Pierre de Lovinfosse comme l'auteur de ce livre et d'inclure un lien vers le blog www.le-blog-des-leaders.com.

Version 1.0

Septembre 2016

Photo de couverture : Skeeze

Table des matières

L'auteur.....	5
Introduction	8
Le malaise.....	10
Entreprise lieu de vie.....	15
Nos besoins fondamentaux, des leviers pour l'entreprise de vie.....	16
Contribution.....	17
Auto-décision.....	17
Développement personnel	18
Egalité intrinsèque.....	19
Amour	20
Leviers pour l'entreprise	21
5 transformations des entreprises de vie.....	23
Du Profit au Pourquoi.....	25
La puissance du sens	25
Zappos : « Vivre et livrer du WOW ! »	30
Concrètement.....	32
Des silos aux réseaux	33
Collaborons	33

- L'entreprise autrement -

La collaboration entre coachs.....	35
Concrètement.....	37
De la planification à l'émergence	38
Les dangers de la planification	38
Valve : créer sans crainte de se tromper.....	42
Concrètement.....	44
Du contrôle à la confiance et la responsabilisation.....	45
« Empowering »	45
Exemple de FAVI.....	48
Concrètement.....	51
Du secret à la transparence.....	53
En pleine lumière	53
PK Châssis	54
Concrètement.....	56
Conclusion	58
Sources	60

L'auteur



Pierre de Lovinfosse

Coach, (trans)Formateur et Conférencier

A la fin de mes études de Polytechnique, à 23 ans, je me suis lancé avec enthousiasme dans la vie professionnelle au service d'une PME. Dès les premières semaines j'ai été appelé à diriger des personnes. J'avais appris pendant cinq années à résoudre les équations mathématiques les plus complexes, mais j'ignorais tout de l'équation humaine. Comment fonctionne l'être humain, qu'est-ce qui le motive, qu'est-ce qui le contrarie, comment gérer les conflits, comment savoir si telle personne est le bon choix pour tel rôle... 25 années plus tard, après avoir roulé ma bosse dans plusieurs entreprises comme dirigeant et associé, je constate que j'ai eu très peu d'équations mathématiques à résoudre, mais des milliers d'équations humaines à comprendre. Je crains qu'aujourd'hui encore nos universités et nos hautes écoles ne laissent que très peu de place dans leur cursus à la compréhension de l'être humain et que, par conséquent, la grande majorité des managers n'ont pas reçu le bagage nécessaire pour jouer leur rôle efficacement.

Cet e-book est né d'une conférence que j'ai donnée en mai 2016 suite à ma conviction nourrie par mon expérience et de nombreuses recherches qu'un monde du travail « meilleur » est possible, à savoir un monde qui allie à la fois la performance de nos entreprises et le bien-être de tous les humains qui gravitent autour de ces entreprises, qu'il s'agisse des salariés, des

clients, des actionnaires, des partenaires ou des dirigeants. Voici ce que disait de la conférence une des personnes présentes :

« Excellente et très inspirante ! Cette conférence offre une belle réflexion émaillée d'exemples sur d'autres façons d'aborder et de réveiller la flamme du leadership. Tous les porteurs de projets ou de nouvelles visions managériales devraient s'offrir l'opportunité d'écouter les messages qu'elle véhicule et dont le caractère enthousiasmant ne laisse personne indifférent. »

R.Peirce, Professeur Louvain school of management et Solvay school of economics

J'anime également un blog (www.le-blog-des-leaders.com) dont l'objectif est de partager avec tous ceux qui dirigent des équipes, qu'il s'agisse de milliers de personnes ou de quelques collègues, des clés et des outils pour que nos entreprises soient à la fois performantes et épanouissantes, des lieux où chacun puisse se réaliser, grandir et trouver sa place.

La plupart d'entre nous n'utilisons qu'une petite partie de notre potentiel. Tout au long de notre vie nous butons sur nos blocages et luttons contre nos résistances. Ma conviction est que **chaque être humain cache un trésor, une mine d'or**. Certaines mines sont à ciel ouvert et d'autres, plus nombreuses, sont enfouies sous les gravats de la vie. Le rôle du leader est aussi de permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même.

Mon travail de coach et de formateur est d'aider ceux et celles qui le souhaitent à dégager leur mine pour leur propre **épanouissement personnel et professionnel, le bonheur de leur entourage et la réussite des entreprises dans lesquelles ils sont impliqués**.

Ma pratique est nourrie par de nombreuses formations (Coaching, PNL, Systémique...) mais aussi et surtout par mon expérience de vie, d'abord en tant que mari, ensuite en tant que père de 4 enfants et enfin par une carrière professionnelle de dirigeant d'entreprises. Après des études d'Ingénieur Civil (Polytechnique) à l'UCL (Université Catholique de Louvain), j'ai travaillé plus de 25 ans dans le domaine de l'informatique comme fournisseur de grandes banques, d'abord dans un rôle technique et très vite comme consultant, manager et associé au sein de sociétés à forte croissance (Gecotec, FICS Group, EFT Consultants et Clear2Pay). En 2014 j'ai décidé de réorienter ma carrière professionnelle vers ce qui a toujours été le fil rouge de ma vie : ma passion pour l'autre.

Je suis à la disposition des entreprises et des organisations, petites ou grandes, pour du coaching individuel, du coaching de groupe et des formations. Je m'intéresse tout particulièrement à la problématique du leadership et à d'autres façons de vivre l'entreprise à partir des travaux d'Isaac Getz et Brian M. Carney (Liberté & Cie), de Frédéric Laloux (Reinventing Organisations), Simon Sinek (Start with Why), John Maxwell (The 21 laws of leadership, the 5 levels of leadership...) et bien d'autres. Je donne également des conférences sur ces mêmes sujets.

Les valeurs qui m'animent sont la **Bienveillance**, la **Transparence**, l'**Ecoute**, la **Liberté** et l'**Emerveillement** ... Ces valeurs sont nourries par ma foi chrétienne ancrée au cœur de ma vie.

Je vous souhaite une lecture fructueuse et me tient à votre disposition pour poursuivre la réflexion.

Pierre de Lovinfosse

Introduction

Comme moi vous avez probablement été voir l'excellent film de Cyril Dion et Mélanie Laurent, le film *Demain*. Si ce n'est pas encore fait, faites-le, vous n'en sortirez pas indemne.



Pour ma part, à la suite de ce film, je me suis demandé ce que j'allais en faire. Quelle est finalement ma contribution pour « *demain* » ? Je ne suis pas un expert en écologie, encore moins en agriculture, j'ai quitté le monde des finances, je ne suis pas professeur et encore moins politicien. Mon domaine, c'est l'humain et mon expérience c'est la vie en entreprise, les PME où j'ai travaillé et les grands groupes qui étaient mes clients.

Je désire contribuer à ce qu'un monde professionnel meilleur advienne. Beaucoup ont commencé à s'interroger sur cette problématique depuis des décennies et nombreux sont ceux qui y travaillent aujourd'hui.

Heureusement, je ne suis pas seul, car mon constat est que le défi est de taille.

Alors à la manière du film, je vais :

- ✦ d'abord brièvement vous décrire le malaise à partir de quelques chiffres ;
- ✦ ensuite je vous présenterai ma vision de ce que les entreprises sont appelées à être ;
- ✦ enfin je vous expliquerai 5 transformations illustrées par des exemples concrets pour que demain nos entreprises soient un outil durable de développement pour l'homme.

Le contenu de ces pages est le fruit de mes réflexions, de mon expérience et surtout de nombreux livres, articles, vidéos et conférences sur le thème de la relation entre l'homme et le travail. Le lecteur trouvera à la fin de cet ouvrage une liste non exhaustive de mes sources.

Le malaise

La question que nous pose le film demain pourrait se traduire par une phrase écrite il y a plus de 2600 ans dans les écrits de la tradition juive dont ont hérité les chrétiens.

« Je mets devant toi la vie et la mort, choisis la vie »

Deutéronome 30, 19

Que cette injonction vienne d'un vieux sage oublié, de ma conscience ou de Dieu, n'a pas tellement d'importance. Par contre, ce que j'en fais est essentiel pour moi et pour tout ce que je ferai dans ma vie. Quel est mon choix ? Ai-je résolument fait un choix de vie ou est-ce que je laisse d'autres choisir pour moi ?

A voir ce qui se passe dans notre monde professionnel, il apparaît clairement que beaucoup ont fait et font, consciemment ou pas, des choix de mort.

Je lisais il y a quelques mois en première page de mon journal qu'il y a en Belgique 450.000 salariés en incapacité de travail de longue durée¹ (la Belgique comptait en 2015 11,2 millions d'habitants). En 2015, pour la première fois en Belgique, le coût de l'incapacité de travail a dépassé celui

¹ Absence de plus d'un mois pour cause de problèmes de santé (physiques ou psychiques).

- L'entreprise autrement -

du chômage ! (6.35M€ contre 6.24M€ pour le chômage) ². Il ne s'agit pas de chômeurs, mais bien de personnes qui ne travaillent pas pour raison médicale. Le chiffre est impressionnant, mais ce qui est encore plus inquiétant selon moi c'est que ce chiffre est en augmentation constante depuis 10 ans, une augmentation moyenne de 5% par an.



Photo : Peter Kraayvanger

Qu'est-ce qui se passe ? Personnellement je constate qu'autour de moi il y a de plus en plus de personnes qui sont dans le cas : burnout, déprime, problème de dos... Peut-être faites-vous le même constat. Un fonctionnaire de l'INAMI expliquait en 2016 à la RTBF³ que le nombre de

² Sources: La Libre Belgique - Laurent Gérard Publié le mercredi 03 février 2016 – lien : <http://www.lalibre.be/actu/belgique/l-incapacite-de-travail-coute-desormais-plus-a-l-etat-que-le-chomage-56b1023c3570b1fc10e2217d>

RTBF : http://www.rtbf.be/info/economie/detail_de-plus-en-plus-de-travailleurs-belges-consideres-comme-invalides?id=8371384

³ Dans l'émission « Question à la Une » du 6 septembre 2016 de la RTBF (Radio-Télévision Belge Francophone). INAMI : Institut National d'Assurance Invalidité.

nouveaux cas de burnout et de dépressions profondes était de 80.000 par an. Ce chiffre a doublé depuis 2007 et continue à grimper. La moitié de ces personnes restent en incapacité de travail pendant plus de 12 mois.

Notre monde, et plus particulièrement le monde du travail, serait-il devenu à ce point aliénant, inhumain ?

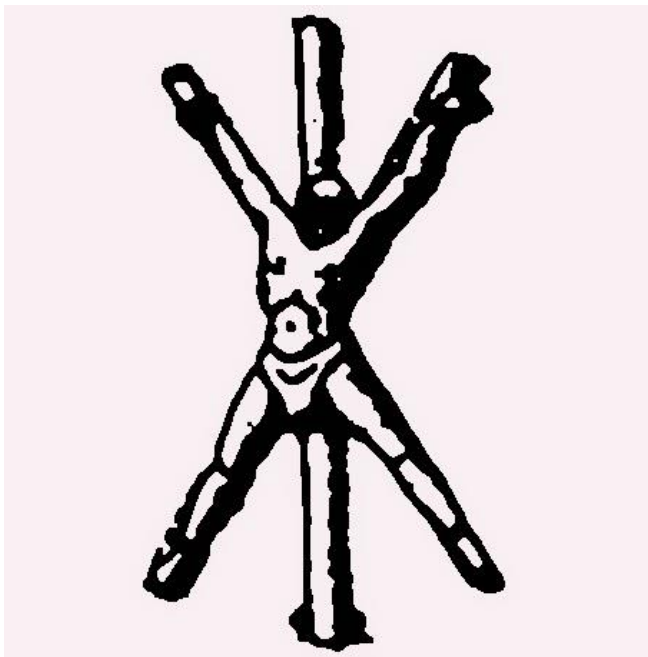
Peut-être connaissez-vous l'institut Gallup (www.gallup.com). Gallup, une société américaine de recherche dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines, fait périodiquement des sondages pour mesurer l'engagement des salariés au sein de leur entreprise. Ces sondages menés à l'échelle mondiale (230.000 salariés dans 142 pays) visent à répartir les salariés en trois populations :

- ✦ « **Activement engagés** », c.à.d. les collaborateurs mettant leur énergie, leurs compétences et leurs dons au service de l'entreprise. Ils sont les moteurs de l'innovation et font avancer l'entreprise. Ils aiment leur job et sont heureux de venir au boulot.
- ✦ « **Pas engagés** ». Ces salariés mettent du temps à la disposition de l'entreprise, mais pas vraiment leur énergie et encore moins leur passion. Ils ne se sentent pas ou plus liés au projet de l'entreprise.
- ✦ « **Complètement désengagés** ». Cette catégorie travaille, consciemment ou inconsciemment, contre l'entreprise. Leur productivité est négative : ils freinent l'entreprise.

Les chiffres du sondage de 2010 et 2011 pour l'Europe sont interpellants : **14%** de salariés seulement sont « activement engagés », **66%** ne sont « pas engagés » et **20%** sont « complètement désengagés » ! En France les résultats sont pires encore : **9%**, **65%** et **26%**...

Si j'en crois ces chiffres, cela signifie que seule une minorité de personnes trouve dans le travail une source de bonheur et d'épanouissement. Au-delà de ces chiffres, l'étude détaillée de Gallup met également en évidence le lien entre bien-être au travail et la performance de l'entreprise : les entreprises qui soignent le bien-être de leurs salariés sont objectivement plus performantes que celles qui ne le font pas. L'impact de cette situation sur la performance des entreprises est évident.

Personnellement, ces chiffres ne m'étonnent pas. Ce que j'ai vu et vécu dans les entreprises que j'ai fréquentées ces dernières années me paraît en effet être le moyen le plus efficace d'atteindre ces résultats.



Savez-vous que le mot travail vient du latin « tripalium » ? Or ce « tripalium » est un instrument de torture, un instrument de mise à mort. En fonction des chiffres qui précèdent, beaucoup d'entreprises et d'organisation semblent justifier cette étymologie : ces organisations sont devenues des entreprises de

mort, des entreprises qui épuisent les ressources, qu'il s'agisse des ressources de notre planète par la pollution ou de ce qu'il est commun d'appeler les ressources humaines. Comme si l'être humain était une ressource à exploiter comme le pétrole ou le charbon. Le nombre impressionnant de suicides ayant pour cause le travail est également un signal fort : 30 suicides en deux ans chez France Telecom de 2008 à 2009.

- L'entreprise autrement -

Selon une étude du Conseil Economique et Social en France, près de 400 suicides par an seraient liés au travail. Sans compter tous ceux qui ne sont pas déclarés comme tels. Cela fait plus d'un par jour.

Entreprise lieu de vie

Le chapitre précédent dresse un tableau qui n'est pas rose. J'aurais pu continuer, mais je ne pense pas que ce soit utile, il y aura toujours ceux qui nient le problème même si les alarmes du tableau de bord clignotent comme un sapin de Noël et ceux qui acceptent d'ouvrir les yeux et veulent agir. C'est définitivement à ceux-là que je m'adresse et j'ai dans les pages qui suivent de très bonnes nouvelles pour eux.

Ma conviction est que le sens du travail c'est l'épanouissement de l'être humain et non pas d'être l'instrument de torture, le « tripalium », qu'il est trop souvent. L'**entreprise** a pour vocation d'être un **lieu de vie**, et même un **lieu de guérison**, un lieu où les besoins fondamentaux des femmes et des hommes que nous sommes peuvent être rencontrés pour notre bien-être et celui de tous nos proches, car le bien-être est contagieux.

Ces entreprises de vie existent depuis longtemps. Elles sont souvent le fruit de patrons qui ont fait le constat douloureux que le système traditionnel n'était plus tenable. Il n'avait plus de sens pour eux. Partant de là, ils ont imaginé, la plupart du temps avec leurs salariés, une autre approche, une autre organisation. Ils ont commencé par **s'interroger sur le sens** de ce qu'ils faisaient, le sens de leur entreprise, aussi et surtout le sens pour chaque collaborateur.

Ce qui est remarquable, c'est que ces entreprises d'un nouveau genre ont la plupart du temps des **performances supérieures** à celles de leurs concurrents. Ce n'était pas le but recherché, cela ne peut pas l'être, mais c'est bien un des résultats de cette transformation.

Nos besoins fondamentaux, des leviers pour l'entreprise de vie

Pour qu'une entreprise soit source de vie et d'épanouissement, il faut qu'elle réponde aux besoins vitaux de ceux et celles qui y travaillent.

La première question à se poser est donc de savoir quels sont ces besoins. Maslow a publié en 1943 sa fameuse pyramide. Depuis, de nombreuses recherches ont été effectuées et beaucoup d'expériences ont été menées. Je ne vais pas reparler des besoins physiologiques que je considère comme satisfaits. Je sais que ce n'est pas toujours le cas, même dans les pays les plus avancés économiquement. Ce qui suit est partiellement inspiré par les travaux d'Edward Deci, professeur à l'université de Rochester, qui a fait de nombreuses recherches sur la motivation entre autres en distinguant la **motivation extrinsèque de la motivation intrinsèque**. Il est l'auteur du livre « Why we do what we do ». La sélection des besoins sur lesquels je vais baser mon approche n'engage que moi et sont inspirés par diverses lectures et mon vécu personnel.

Chacun de ces besoins est un levier puissant pour la vie en entreprise. Si en tant que dirigeant ou manager d'une équipe je peux créer un environnement qui permette à chacun de satisfaire pour lui-même ces différents besoins vitaux, j'aurai créé un cadre de travail épanouissant et probablement hautement performant. C'est ce que DECI appelle la motivation intrinsèque par opposition à la motivation extrinsèque qui consiste à manier la carotte et le bâton, c.à.d. augmenter les salaires, octroyer des bonus, des stock-options, une belle voiture...

menacer de licenciement, humilier, dévaloriser, mettre sur une voie de garage...

L'ordre dans lequel les besoins sont traités ci-dessous n'est en rien lié à leur importance.

Contribution

“The secret to living is giving”

Tony Robbins

Nous avons tous besoin de contribuer à quelque chose de plus grand que nous. Nous voulons apporter notre brique à la construction du monde. Nous avons besoin de réussite. Lorsque nous ratons tout ce que nous entreprenons, nous sommes envahis par des sentiments négatifs qui nous amènent finalement à la dépression. C'est ici que joue l'importance d'avoir au sein de l'entreprise une mission qui corresponde à notre niveau de compétence pour que notre contribution soit réelle.

Si je sens que je contribue à quelque chose de plus grand, ma vie a du sens.

Auto-décision

Personne n'aime recevoir des ordres. C'est pourtant le mode de fonctionnement de la majorité de nos entreprises. Les managers donnent des ordres avec plus ou moins de tact et contrôlent ensuite que ces ordres soient exécutés conformément au processus attendu.

C'est exactement ce que la majorité des gens détestent. Cette approche anéantit toute créativité et tue la motivation. Pour notre propre vie, nous sommes capables de gérer tout nous-mêmes : nous achetons notre maison, nos voitures, gérons nos finances, éduquons nos enfants... Dès que je suis dans mon entreprise et que je dois dépenser 50€, j'ai besoin de la signature de mon patron. Je suis traité comme un enfant.

Le leader inspirant créera un environnement où chaque collaborateur pourra prendre ses responsabilités, décider ce qu'il veut faire et comment il va le faire pour contribuer au mieux à la mission de l'entreprise dans le rôle qui est le sien.

C'est de l'anarchie ? Non, cela revient à considérer que chaque collaborateur est un adulte de bonne volonté et la plupart du temps compétent qui désire profondément contribuer à la réussite de l'entreprise. Nous verrons plus loin différentes formes que la satisfaction de ce besoin peut prendre dans l'organisation de l'entreprise.

Développement personnel

Nous cherchons à grandir, à croître, à nous développer. L'homme équilibré aime les challenges qui sont à sa portée : ni trop bas, ni trop haut. Nous ne sommes pas heureux si nous restons en permanence dans notre zone de confort. Une telle attitude nous éteint à petit feu et réduit même notre zone de confort qui finit par n'être plus qu'une zone de malaise.

Lorsque je joue au tennis, je vais rechercher un adversaire qui est plus fort que moi, mais pas trop de sorte que la partie reste équilibrée. Je veux pouvoir me dépasser. Si l'adversaire est plus faible que moi, je vais

m'ennuyer ; s'il est trop fort, je serai incapable de lui renvoyer une balle et je me sentirai tout à fait nulle.

Le manager devra donc veiller à ce que ses collaborateurs reçoivent des challenges à leur niveau et aient le support nécessaire en fonction de la difficulté à laquelle ils font face. Il peut s'agir d'aide du manager ou d'un collègue, d'une formation ou d'un coaching. Tout ce qui leur permettra de grandir dans leur rôle et leur vie et de contribuer toujours plus. Idéalement notre travail doit se situer à 50% dans notre zone de confort et à 50% en dehors, dans ce que j'appelle la zone magique, la zone de vie.

Egalité intrinsèque

L'égalité n'existe pas. Désolé pour les Français qui ont fait leur révolution sur un leurre, désolé pour tous ceux qui réclament l'égalité des sexes : étant un homme, je ne pourrai jamais avoir d'enfant. Même l'égalité des droits est un leurre : qui croit que nous sommes égaux devant la loi ?

Ce que nous avons besoin, c'est ce que Isaac Getz appelle l'égalité intrinsèque. Il l'a définie comme le besoin qu'a l'être humain d'être traité avec considération, avec respect, avec reconnaissance, avec bienveillance et avec confiance. J'ajoute la justice. Nous avons besoin d'être respecté, d'être considéré comme un égal, de recevoir de la confiance. Mon patron n'est pas mon supérieur : nous avons chacun notre rôle. C'est différent.

L'égalité extrinsèque n'est pas un besoin. Le fait que ceux qui soient plus expérimentés ou ceux qui ont plus de responsabilités aient un salaire supérieur ne pose pas de problème tant que ce qu'ils font confirme leur contribution.

Amour

L'amour est le besoin essentiel et fondamental. Tout le monde est d'accord pour dire que tout être humain a un profond besoin d'amour. Je vous renvoie aux expériences faites sur ces malheureux bébés orphelins en Roumanie qui sont tous morts faute d'avoir reçu le moindre signe d'affection sauf le bébé dont le lit cage se trouvait près du placard à balais car celles qui faisaient le ménage n'avaient pas reçu les instructions données aux puéricultrices qui s'occupaient des orphelins. Donc, à chaque fois qu'elles allaient chercher quelque chose dans ce placard, elles murmuraient un mot au bébé ou lui faisaient un signe.

Pourtant ce mot est **tabou en entreprise**. Je n'ai trouvé que très peu d'articles qui en parlent. J'ai d'abord cru que c'était dû à l'amalgame entre amour et sexe. Après réflexion, je crois que le problème est plus profond. Cette interprétation n'est que le fruit d'une réflexion ; je vous la partage, prenez-là pour ce qu'elle vaut. Mon impression, est que le **management des entreprises est un monde masculin. Dans un monde masculin, l'amour ne s'exprime pas facilement**. La testostérone n'est pas le vecteur le plus puissant de l'amour... Il y a aujourd'hui de plus en plus de femmes à la tête des entreprises, mais celles-ci prennent souvent des postures d'homme croyant probablement mieux asseoir leur autorité face au machisme. L'autre jour je rencontrais quelqu'un dans une chambre de commerce du pays et je lui partageais mon hypothèse. Il me disait qu'il connaissait une femme qui occupait des postes de management important dans de grosses entreprises. Cette dame était en train d'écrire un livre sur son expérience de femme, dirigeante d'entreprise. Elle pensait intituler son livre : « Mon utérus part en couilles ». Je crois que ce titre en dit long.

Ce besoin recouvre bien sûr le besoin d'appartenance et d'estime de Maslow (3^{ème} et 4^{ème} niveau de la pyramide), mais je pense que cela va bien plus loin. Pour être heureux, nous avons besoin d'aimer et d'être aimé.

J'ai suivi une formation en marketing pendant toute cette année. Un des messages que donne [Fabian Delahaut](#) qui anime ce programme était :

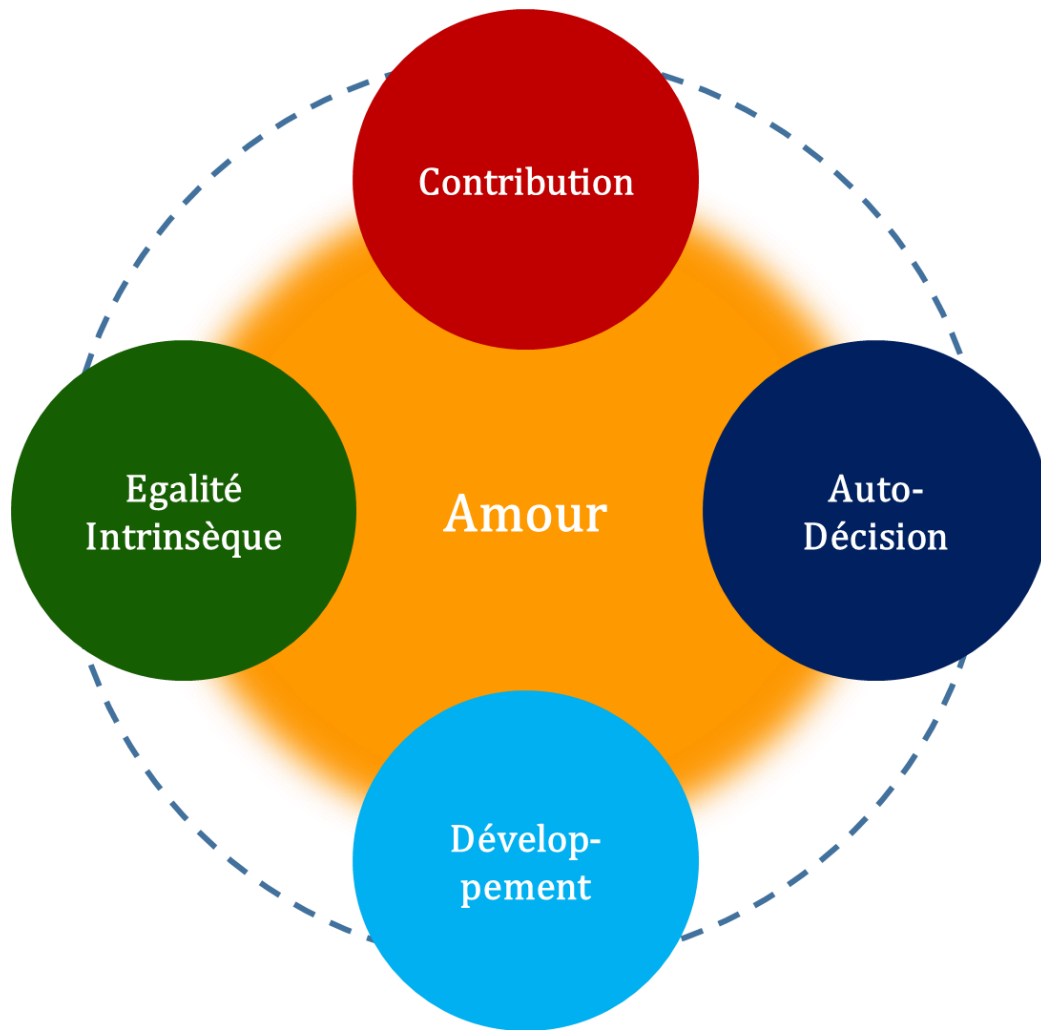
« Aimer vos clients. Ne permettez pas que vos collaborateurs disent du mal ou se moquent de vos clients, aimez-les. Quand vous êtes avec un prospect ou un client, n'ayez qu'une seule chose en tête, comment puis-je l'aider. »

Fabian Delahaut

L'amour pour les hommes, c'est comme l'eau pour les plantes, quand on les arrose, elles poussent, grandissent, fleurissent et portent du fruit. Alors si je veux que mes équipes grandissent, fleurissent et portent du fruit il suffit que je les arrose un peu tous les jours...

Leviers pour l'entreprise

Ces 5 besoins sont autant de leviers que je peux activer tous les jours pour booster mon entreprise. Activer ces leviers revient à créer les conditions de la motivation intrinsèque dont parle Ed Deci, à créer un environnement auto-motivant pour toute l'équipe. Ce ne sont plus les managers qui motiveront leurs équipes, mais les collaborateurs qui trouveront dans leur travail les conditions de l'auto-motivation.



Le rôle du leader sera de veiller à ce que ces conditions de l'auto-motivation, c.à.d. les conditions du bien-être de chacun soient toujours respectées par tous.

C'est bien d'avoir identifié ces leviers, mais aujourd'hui nos entreprises fonctionnent souvent différemment. Alors comment pouvons-nous faire pour activer ces leviers, comment pouvons-nous faire pour transformer notre culture d'entreprise, car c'est bien de cela qu'il s'agit.

5 transformations des entreprises de vie

Pour faire évoluer la culture de l'entreprise, je vous propose 5 shifts, 5 transformations que les analystes et les chercheurs ont relevé auprès d'entreprises aux performances extraordinaires. Ces chercheurs ne s'intéressaient pas au bien-être, mais uniquement à la performance. Ils ont identifié des entreprises très performantes et ont voulu comprendre quels étaient les mécanismes qui généraient de tels résultats.

Il est frappant de constater, que chacune de ces transformations correspond à l'activation d'un ou de plusieurs leviers décrits plus haut. Chacune de ces transformations va dynamiser l'entreprise, car elle permet de mieux répondre à nos besoins fondamentaux. Pour chaque shift, je vous



donnerai :

- ✔ Une explication
- ✔ Un exemple
- ✔ Une proposition concrète à mettre en pratique dans votre organisation.

Ce que je vais vous présenter n'est pas un processus, une méthode à mettre en œuvre. Ce n'est pas comme cela fonctionne. Il n'y a pas de processus figé que l'entreprise

puisse appliquer avec l'aide de quelques consultants. Le processus est propre à chaque entreprise, car chaque entreprise est unique. C'est un chemin. Nous avons besoin de liberté pour pouvoir exercer notre créativité et créer. Je vous invite donc à cueillir dans les pages qui suivent ce qui vous parle, ce qui vous inspire, ce que vous avez envie d'adopter dans votre organisation. Vous y ajouterez vos propres transformations créées avec vos équipes, correspondant à votre identité. Ce qui fonctionnera, c'est ce en quoi vous croirez et pour lequel vous serez prêt à vous investir.

Du Profit au Pourquoi

La puissance du sens

Le profit semble être le sens donné à la majorité de nos entreprises aujourd'hui. En dernière année de mes études d'ingénieur à Louvain, notre prof d'économie nous expliquait que **le sens de l'entreprise était de générer du profit pour les actionnaires**. A l'examen, je suis tombé sur cette question. Comme j'étais un élève studieux, je lui ai répété ce qu'il nous avait enseigné et ensuite je lui ai présenté ma vision de l'entreprise qui n'était pas vraiment alignée avec ce qu'il avait enseigné. Visiblement il a apprécié : il m'a mis 17. Si je vous explique cette anecdote, c'est parce que **fondamentalement tout le monde est d'accord pour dire que le profit n'est pas un but, mais la majorité agit comme si c'était bien le cas**.

L'argent c'est comme l'air que je respire. Je ne peux pas m'en passer, j'en ai besoin tout le temps, mais il ne me viendrait pas à l'idée de faire des réserves d'air dans ma cave. Cela n'aurait aucun sens. Je ne vis pas pour l'oxygène que je respire. L'argent et le profit sont des moyens. Or visiblement, la majorité de nos entreprises vivent pour l'argent qu'elles produisent. Le moyen est devenu la fin.

Je ne sais pas si vous avez déjà fait attention à cela, mais dans votre champ

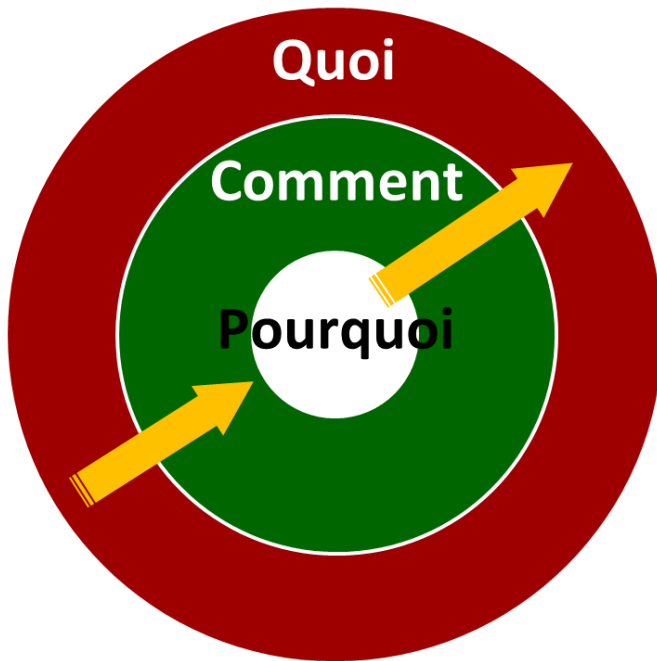


Photo : NikolayF

de vision, seul 10 à 15% est en haute définition (HD), tout le reste est flou. C'est ce que nous pourrions appeler le focus, comme pour un appareil photo. Cela nous aide à nous concentrer. Si vous regardez une vidéo sur votre écran, vous ne voyez plus ce qu'il y a autour, tout est flou, cela vous aide à rester attentif à la vidéo. Si vous commencez à ne plus le regarder, mais que vous observez quelqu'un par-dessus votre écran, votre focus change et votre écran passe dans la zone floue de sorte que vous ne serez plus en mesure de suivre la vidéo en cours. Un chercheur donnait un exemple éloquent : tant que je regarde ma femme, elle est en HD et les autres sont floues, mais dès que je commence à regarder la voisine, c'est ma femme qui devient floue...

Dans nos entreprises, c'est pareil, si notre focus est sur le profit, tout le reste devient flou, c.à.d. secondaire, tout ce qui pourrait être le pourquoi de l'entreprise passe au second plan, seul l'argent compte. Et comme l'argent n'a pas d'odeur, de morale, de valeurs, tout est permis, tant que cela rapporte. **L'homme à son tour devient une ressource au service de l'argent.**

Simon Sinek est un auteur d'origine britannique vivant actuellement au Etats-Unis. Je vous recommande fortement ses livres ou les enregistrements de ses conférences que vous trouverez facilement sur YouTube. Il a inventé le concept du **cercle d'or (Golden Circle)** qu'il applique à la vente et au leadership. Le cercle d'or est constitué de trois cercles concentriques : la couche externe représente le « Quoi », la couche du milieu le « Comment » et le cœur est le « Pourquoi ». Sinek a constaté



que la plupart du temps dans leur communication interne (management) ou externe (marketing) les entreprises parcourent le cercle en partant de l'extérieur, du « Quoi » vers le « Pourquoi ». Il constate également que souvent elles n'arrivent pas au « Pourquoi », elles s'arrêtent au « Comment ».

Prenons l'exemple d'une firme qui fabrique des ordinateurs. La plupart du temps cela donne :

Quoi	Comment	Pourquoi
Nous fabriquons d'excellents ordinateurs	Ils sont puissants, légers et faciles à utiliser	Vous voulez en acheter un ?

Ce discours n'a rien de motivant. Il ne nous touche en rien car il est vide de sens. Mais c'est bien ce type de communication qui est le plus utilisé.

Par contre chez Apple, le discours est inversé :

Pourquoi	Comment	Quoi
Dans tout ce que nous faisons, nous voulons innover, nous voulons penser différemment.	Nous le faisons en créant des produits qui sont beaux, faciles et agréables à utiliser	Nous fabriquons des ordinateurs. Vous voulez en acheter un ?

Ce qui est intéressant c'est que Apple qui est un fabricant d'ordinateurs à la base, vend non seulement des ordinateurs, mais un tas d'autres appareils qui n'ont rien à voir avec des ordi, mais tout à voir avec le « Pourquoi » de l'entreprise : des iPod, des téléphones, des tablettes, des montres... Mais dans tout ce qu'ils font, **le « Pourquoi » est central : c'est l'âme de l'entreprise.**

Par contre, lorsque Dell essaye de vendre autre chose que des ordinateurs, l'équivalent des iPod's par exemple, cela ne fonctionne pas, car ils sont partis dans l'autre sens : ils sont partis du « Quoi ».

Le problème quand nous partons du « Quoi », c'est que la plupart du temps nous n'arrivons pas au « Pourquoi ». Par défaut ce « Pourquoi » devient le profit et la recherche du profit est souvent une très mauvaise conseillère à long terme. Elle ne motive absolument pas les salariés, surtout ceux qui n'en verront pas le premier cent. Or, des collaborateurs démotivés constituent un fameux handicap pour générer du profit...

Prenons l'exemple de Louis, un employé de banque. Il est parti de l'approche commune :

Quoi	Comment	Pourquoi
Je travaille dans la banque x comme chargé de clientèle	Je suis employé de l'agence de Jodoigne. Je travaille du lundi midi au samedi matin. J'ai un bon salaire.	Euh... parce que c'est le boulot que j'ai trouvé, c'est près de chez moi, mon père travaille là...

Louis n'a pas de « Pourquoi ». Il explique pourquoi il est arrivé dans cette banque, mais pas le sens de son travail. Quel est la motivation de Louis pour son job ? Combien de temps va-t-il pouvoir donner toute son énergie, sa créativité au service de ce job ? Où va-t-il puiser la force et les ressources nécessaires pour franchir les obstacles ?

Par contre Véronique, employée d'une banque concurrente dans la même rue que celle de l'agence de Louis, est partie du centre du cercle :

Pourquoi	Comment	Quoi
Je veux aider les gens à réaliser leurs rêves	En comprenant leur situation et leurs projets, j'imagine avec eux les solutions de financement les plus adaptées.	Je travaille comme chargée de clientèle à l'agence de la banque Y de Jodoigne

Lequel des deux d'après-vous sera le plus motivé, épanoui et performant ?

Un autre exemple donné par Simon Sinek dans une conférence sur ce thème est également très explicite. Lors de la conquête spatiale, les Américains se demandaient comment inventer un Bic qui fonctionne dans l'espace. En effet, pour bien fonctionner un Bic a besoin de gravité. Pour trouver une solution, ils démarrèrent un programme de recherche qui aboutit effectivement après de couteuses études à la création du Bic de l'espace.

Les Russes de leur côté étaient confrontés au même besoin : être capable d'écrire dans l'espace. Ils utilisèrent des crayons...

Les uns sont partis du « Quoi » : un Bic qui fonctionne dans l'espace. Les autres sont partis du « Pourquoi » : le besoin de pouvoir écrire dans l'espace.

Zappos : « Vivre et livrer du WOW ! »

Zappos est une entreprise de vente de chaussures par Internet créée en 1999. Pour Zappos, l'important c'est le service au client, la qualité des relations avec les fournisseurs et le bonheur des salariés. Leur mission officielle c'est « **Vivre et livrer du WOW !** ». Vu leur focus sur l'expérience client, ils ont porté une attention toute particulière à leur call center. Celui-ci n'a pas été externalisé comme c'est le cas pour la majorité des entreprises de ce genre, il est basé à Las Vegas là où se trouve leur siège social. Dans ce call center, il n'y a pas de script, pas d'objectifs de temps ou de nombre d'appels à traiter : **seul compte l'expérience client.**



Quand un client appelle pour commander une paire de chaussures et que la pointure demandée n'est pas en stock, l'employé de Zappos va chercher sur un site de la concurrence s'il trouve la paire de chaussures que le client demande (l'employé a été formé pour cela). Lorsqu'il a trouvé, il donne au client le nom du concurrent et du site où il trouvera ce qu'il cherche.

Tony Hsieh, CEO de Zappos, relate son histoire et surtout celle de Zappos dans un livre intitulé « L'entreprise du bonheur » (« Delivering Happiness »). Ce livre regorge d'exemples de comportements des équipes de Zappos qui toujours ont pour origine leur mission et leurs valeurs.

A en croire l'évolution du chiffre d'affaire de Zappos, mettre le sens au cœur de l'entreprise est une solution rentable :

- ✓ 1999 : création, revenus minimes
- ✓ 2000 : 1.6 millions \$
- ✓ 2001 : 8.6 millions \$
- ✓ 2002 : 32 millions \$
- ✓ ...

👉 2008 : >1 milliard \$

👉 2009 : vente à Amazon pour 1.2 milliards \$

Cette première transformation nous invite à **changer notre focus du profit vers le sens**. Quand les collaborateurs d'une entreprise arrivent à donner un sens à leur travail, quand ils adhèrent à la mission de l'entreprise tournée résolument vers une contribution importante pour notre société, ils nourrissent leur besoin de contribution. Ils ne viendront plus prester des heures dans l'entreprise – ce qui n'a aucun intérêt ni pour eux, ni pour l'entreprise-, mais apporter leur contribution à un monde meilleur. Leur motivation et donc leur efficacité et leur créativité en seront largement boostées.

Concrètement...

La première invitation que je vous lance est de vous mettre à la recherche des valeurs et du sens de votre entreprise et de les définir avec vos collaborateurs pour qu'ensuite chaque décision soit prise en fonction de ces valeurs et de ce sens.

Si vous ne savez pas comment faire, lisez le livre de Tony Hsieh, il décrit comment il a fait, ou contactez [un bon coach](#).

Des silos aux réseaux

Collaborons

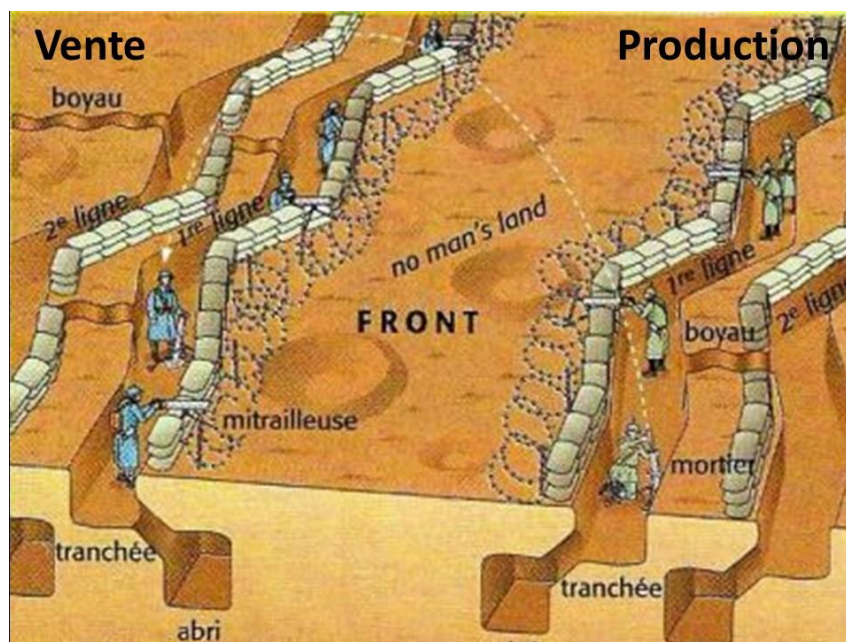
La deuxième transformation est celle de nos interactions. Beaucoup d'organisations fonctionnent encore en silos isolés les uns des autres. Vous avez probablement tous connu des entreprises où les différents services se font la guerre. Chaque groupe perçoit le monde extérieur à son silo comme des incapables, des emmerdeurs, des concurrents, une menace, un danger...



Photo : Doc Searls

La collaboration au sein de ses organisations ressemble à une guerre de tranchée. Je force le trait, à dessein. Mais pratiquement, si vous deviez mettre une cote sur 10 à cet aspect du fonctionnement de votre organisation, combien donneriez-vous ? Cela revient à se poser la question : **où sont les murs dans mon entreprise ?** N'ai-je pas moi-même érigé des murs autour de moi ?

Il suffit souvent d'entrer dans une entreprise et d'observer la disposition des lieux pour en mesurer le taux de ghettoïsation. Les entreprises de vie ont des bureaux ouverts, lumineux, qui favorisent les rencontres, la collaboration, les endroits de réunion ressemblent davantage à des coins salons qu'à la salle de réunion traditionnelle où chaque partie se met d'un côté de la table pour mieux entrer en conflit.



A l'origine, il s'agissait d'**asseoir son statut** et de **protéger les secrets de l'entreprise, sa propriété intellectuelle, ses plans, ses idées**. Aujourd'hui la richesse d'une entreprise, sa ressource principale n'est plus ce qu'elle a accumulé comme idées ou comme savoir-faire. Aujourd'hui, la **richesse d'une entreprise c'est sa capacité à interagir, à collaborer, c'est son réseau, sa capacité à mobiliser les autres**, les personnes dans l'entreprise et aussi et surtout les personnes et les organisations externes à l'entreprise.

Les entreprises qui cartonnent sont celles qui ont réussi d'une part à

abattre tous les murs internes ou mieux, à ne pas en ériger, et d'autre part arrivent à construire sur des **réseaux externes qui s'autoalimentent et se développent par eux-mêmes**. Ces entreprises voient le monde extérieur non pas comme une menace mais comme un trésor de ressources pour contribuer à leur « Pourquoi », à leur sens.

Imaginez ce que cela donnerait si notre **monde politique** vivait cette transformation. Aujourd'hui chaque parti est un silo qui comprend en son sein des dizaines de plus petits silos qui se font la guerre ou la concurrence à longueur d'année. Les différentes entités de notre structure politique, ministères, cabinets, communes, régions... se rejettent sans cesse la responsabilité de tout ce qui arrive. Si tous les politiciens commençaient à travailler suivant la logique des réseaux, si ils voyaient les autres comme des collaborateurs, des associés potentiels qui peuvent contribuer à leur raison d'être, je pense que notre pays aurait un autre look.

Nous avons l'habitude de critiquer nos politiciens, mais nous, dans nos entreprises, quelle politique menons-nous ?

A partir du moment où vous arrivez à **convaincre votre réseau à contribuer à votre vision, c'est l'outil le plus puissant**. Cela ne peut donc fonctionner efficacement que lorsque la première transformation, le sens, est accomplie et intégrée.

La collaboration entre coachs

Je pourrais prendre de nombreux exemples de sociétés bâties sur des réseaux : pensez à Uber, à AIRBNB, à Facebook et tous ses petits frères.

Je vais prendre un exemple nettement plus banal qui est le mien. Quand j'étais dans l'informatique bancaire, je faisais beaucoup de « networking ». On pourrait dire : « super, c'est ça qu'il faut faire, c'est l'avenir ». Mais non, pas du tout, parce que ce networking-là consistait soit à aller à la pêche aux clients, soit à aller grappiller des informations sur mes concurrents. Je fonctionnais donc bien en silo. Je ne condamne pas le networking, au contraire, je regrette la façon dont je l'ai pratiqué.

Quand je me suis lancé dans le coaching, j'ai été frappé par le fait que malgré le grand nombre de coachs sur le marché, ils semblaient tous vouloir collaborer et s'entraider (à quelques exceptions près). J'ai décidé pour mieux découvrir ce métier auquel je me sentais appelé d'aller à la rencontre de ceux que j'aurais dans le passé qualifié de concurrents. J'en ai rencontré des dizaines. A chaque fois c'était à peu près le même scénario : ils écoutaient, partageaient leur expérience, leurs découvertes, prodiguaient des conseils précieux, me donnaient des noms de personnes à rencontrer pour faire décoller mon business. Aujourd'hui, je constate que la majorité de mon business vient de ces rencontres, beaucoup plus que des centaines de mails et de coups de téléphones que j'ai donnés moi-même pour convaincre des prospects.

Concrètement...

Pour aller plus loin dans cette transformation, je vous propose deux pistes :

- ✔ La première est de repenser l'organisation physique de votre société et de voir comment la transformer pour transformer vos bureaux en lieu de rencontre. Peut-être pourriez-vous par exemple abandonner votre bureau personnel et vous installer au milieu de vos équipes... Ouille, j'en vois qui font la grimace...
- ✔ La seconde est de changer de regard sur vos concurrents et de les voir comme des contributeurs à votre projet d'entreprise. Faites-le, cela vous donnera des idées et vous verrez que vos relations changeront.

De la planification à l'émergence

Les dangers de la planification

Les entreprises sont **friandes de plans**. Il faut des plans, des business plans, des plans stratégiques, des plans à long terme, des plans à court terme, des plans B... Une **énergie énorme** et souvent des armées de consultants sont englouties dans la réalisation de ces plans qui sont **obsoletes dès qu'ils sortent de l'imprimante**.

Quand les choses ne vont pas trop vite et surtout, **lorsqu'elles ne changent pas, les plans c'est top**. Le problème c'est que notre monde n'est pas vraiment un monde paisible et statique, un monde stable fonctionnant au ralenti. C'était peut-être le cas avant, mais aujourd'hui, tout s'accélère continuellement, tout change, évolue, les opportunités disparaissent aussi vite qu'elles ne sont apparues. Dans un tel environnement, la planification n'apporte plus la valeur ajoutée qu'elle avait quand tout était plus lent et stable, au contraire, **nos plans nous empêchent souvent de voir ce qui se passe**, les dangers et surtout les nouvelles opportunités qui se présentent chaque jour. C'est comme si je conduisais ma voiture en regardant continuellement la carte : je risque rapidement de rater un tournant. Notre focus, comme je l'expliquais tout à l'heure, est sur ce que le plan a prévu, le reste est flou et c'est pour cela que nous ne le voyons pas.

En fait ces plans nous rassurent, ils nous donnent l'impression d'avoir le futur sous contrôle. Il n'y a rien de plus faux.

Les entreprises qui cartonnent ne mettent pas toute cette énergie dans de beaux plans rassurants, car elles savent que c'est de la poudre aux yeux, un

mensonge, un leurre. De plus, comme après quelques semaines, le plan ne correspond déjà plus à la réalité, il faut l'adapter... Si vous n'êtes pas convaincu, prenez le plan que vous avez rédigé fin de l'année passée pour cette année, parcourez-le et voyez ce qui correspond à ce qui a réellement été réalisé jusqu'à ce jour. Vous verrez que dès le second trimestre il y a de fortes chances que le train ait déjà déraillé.

“A plan is nothing more than lies committed to paper”

Aaron Dignan

Je ne dis pas qu'il ne faut rien planifier, mais une fois de plus, le plan n'est en rien une fin. La fin c'est la mission, le « Pourquoi » de l'entreprise. Si l'entreprise n'en a pas, il est normal qu'elle s'accroche à son plan ... Dans certaines **grosses sociétés** pour lesquelles j'ai travaillé comme consultant. Une fois que le plan pour l'année avait été délivré, **on avait l'impression que l'année était faite**. En fait ils savaient qu'à partir de ce moment ils auraient la paix pendant quelques mois, jusqu'à ce que l'étage supérieur prenne conscience que le plan était foireux...

Ces plans sont souvent aussi extrêmement frustrants pour les salariés de terrain, ceux qui travaillent réellement pour les clients. Eux sont confrontés tous les jours à des difficultés concrètes pour lesquelles ils n'ont pas de réponse et ils voient leurs managers occupés toute la journée à préparer des plans qui sont sensés tout arranger.

Il y a quelques mois je coachais un membre du comité de direction de la filiale belge d'un groupe international. Ce manager qui dirigeait le plus gros département de la filiale, n'arrivait plus à motiver son département,

il se sentait comme coupé de son équipe. Depuis plus de 6 mois il travaillait jour et nuit sur le plan stratégique du groupe. Comme je lui demandais quelle était la raison de cette difficulté avec son équipe, il me disait qu'ils attendaient de lui qu'ils lui fournissent les directives du plan et que lui, comme il dépendait de la direction du groupe, il n'avait rien de précis à leur donner. Comme je n'étais pas très convaincu par son explication, je lui ai demandé ce qui comptait pour son équipe. Il n'a pas hésité une seconde : « ce sont les clients, ils veulent faire du business avec les clients ». De façon ironique je lui ai répondu : « ça c'est une mauvaise nouvelle : ils feraient beaucoup mieux de t'aider à faire ton plan... ». Cet exemple est assez classique : le management se regarde le nombril en essayant de produire de beaux plans à présenter en interne et en externe, pendant ce temps-là, les actifs regardent le marché, leurs clients et ont l'impression que leur management ne les aide vraiment pas. Ils savent aussi que le plan ne résoudra rien.



Photo : GLady

Les sociétés les plus dynamiques ne mettent pas leur focus sur le plan, mais sur leur mission et leurs objectifs. Elles se préparent à réagir en

temps réel à tout ce qui arrive pour accomplir leur mission, pour dépasser leurs objectifs.

Planifiez, mais préparez-vous à réagir à tout ce qui surviendra.

Votre plan devra donc être léger, flexible et facilement adaptable. Ce qui doit être fort c'est votre « Pourquoi », votre mission, de façon à ce que vous puissiez utiliser chaque événement comme une marche qui vous fait avancer dans la bonne direction. Le « Pourquoi » doit toujours être premier, pas le plan.

Nos plans ont tendance à tuer la créativité et à mettre notre intuition en veilleuse, or l'intuition et la créativité de chaque membre de votre entreprise, de la personne à la réception au patron, sont la levure qui fera gonfler le gâteau. Fixez-vous un cap, une destination, mais déviez de votre route à chaque fois que vous percevez un obstacle ou que vous découvrez des courants ou des vents favorables sur une route voisine qui vous permettront d'aller plus vite et plus loin vers votre cap.

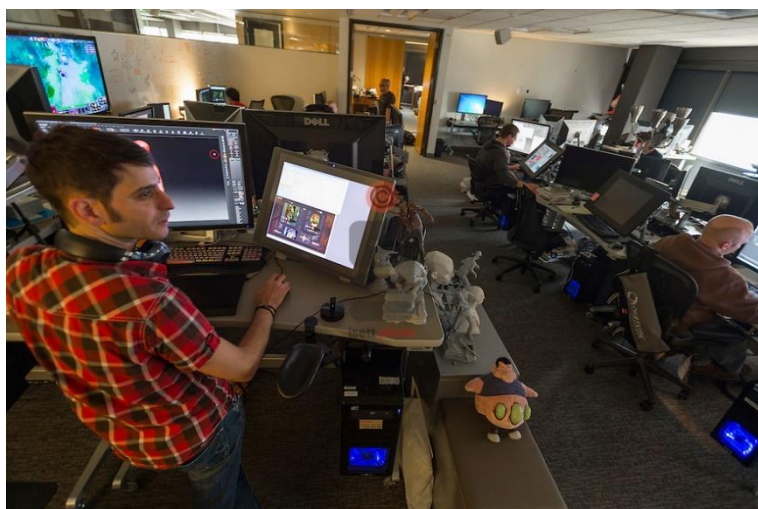
L'image qui me vient pour cette transformation c'est celle d'une course transatlantique. Je ne suis pas du tout un spécialiste de la voile, mais j'imagine, que quelqu'un qui va faire un transatlantique, prépare son voyage. Sa préparation ne consiste pas à faire le plan par où il passera tel jour et à telle heure. Il sait où il veut aller. Sa préparation va surtout consister à prévoir tout ce qu'il faut pour pouvoir réagir à l'imprévu. Imaginez qu'il ait planifié sa route à l'avance, il ne pourrait pas éviter les tempêtes ou profiter des vents favorables.

Valve : créer sans crainte de se tromper

Valve (www.valvesoftware.com) crée depuis 1996 des jeux électroniques. Ils éditent les logiciels et développent également les consoles. La société basée à Seattle compte 400 personnes. Valve est un des leaders mondiaux de ce marché.



La particularité de Valve c'est de fonctionner depuis le début, c.à.d. depuis 20 ans, sans management. Il y a bien sûr un patron, mais celui-ci est le gardien de la culture et de la vision, son rôle est de s'assurer que chaque



collaborateur de Valve partage et intègre cette vision et reste en harmonie avec la culture de l'entreprise. Une attention toute particulière est portée au recrutement afin de s'assurer que les nouvelles

recrues adhèrent sans difficulté et avec enthousiasme à la culture de Valve.

Lorsqu'un nouveau collaborateur arrive chez Valve, deux injonctions lui sont données :

- ✦ *“Find other great people like you”* (trouve d'autres super collaborateurs comme toi);
- ✦ *“Your desk has wheels, go find something interesting to do”* (Ton bureau a des roulettes, trouve quelque chose d'intéressant à faire).

Concrètement ce nouveau collaborateur fait le tour du plateau, se renseigne sur les différents projets en cours. Lorsqu'il a trouvé un projet auquel il croit et qui le motive il le rejoint en poussant son bureau dans le coin de cette équipe. Si plus tard, il a une idée pour un nouveau module, une évolution d'un jeu ou un nouveau jeu, il déménagera son bureau dans un autre coin, commencera à travailler seul jusqu'à ce que d'autres soient convaincus par ce qu'il fait et rejoignent son projet. Si personne ne le suit, le projet s'éteint de lui-même de sorte que le salarié se mettra à nouveau à la recherche d'un projet et d'une équipe à renforcer. Chaque collaborateur de Valve passe de la sorte du rôle de guetteur de bonnes idées à celui de générateur de nouvelles idées.

Les idées émergent et naissent comme des sources fragiles entre deux rochers dans la montagne, certaines se tarissent rapidement, les meilleurs deviennent de grands fleuves. La nature fait son travail...

“When you give smart talented people the freedom to create without fear of failure, amazing things happen. We see it every day at Valve. In fact, some of our best insights have come from our biggest mistakes. And we're ok with that!”

Extrait du site www.valvesoftware.com

Valve est typiquement une de ces entreprises qui a réussi à créer un environnement auto-motivant ou chaque besoin fondamental de celles et ceux qui y travaillent a l'occasion d'être largement satisfait.

L'impact est remarquable. Valve est une société privée qui ne divulgue pas ses chiffres. Les journalistes font des estimations sur base de déclarations de Gabe Newell, le fondateur et patron de l'entreprise. Certains arrivent à une estimation du chiffre d'affaire pour 2015 de plus de 3.5 milliards, le tout avec seulement 400 collaborateurs, d'autres sont moins optimistes en évoquant des revenus de 2 milliards de dollars. Ce qui est certain c'est que tant les revenus que les bénéfices de l'entreprise sont hors norme.

Concrètement...

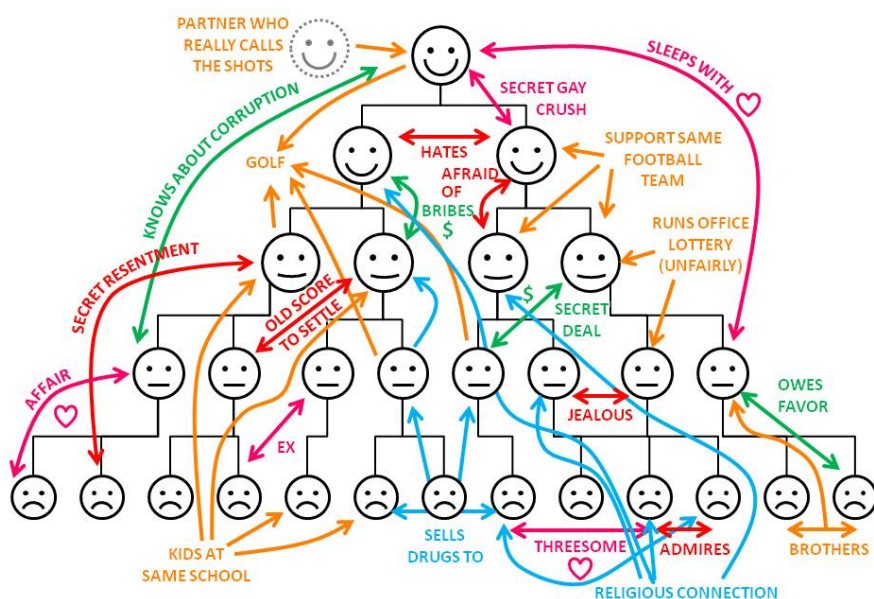
En pratique, je vous propose une fois par semaine de vous arrêter, de vous demander ce qui a émergé cette semaine et ce que vous allez en faire. Vous pouvez faire cet exercice seul, ou mieux, le faire avec vos équipes. Transformez vos équipes en **guetteurs d'opportunités** et changez de route à chaque fois que vous percevez un vent ou un courant favorable qui vous amèneront plus vite et plus loin sur le chemin de votre « Pourquoi ».

Du contrôle à la confiance et la responsabilisation

« Empowering »

Nous sommes habitués aux structures hiérarchiques. Comme une personne ne peut manager, comprendre « contrôler », qu'un nombre limité de personnes, la plupart de nos organisations ont une organisation pyramidale dont la hauteur augmente en même temps que la taille de l'entreprise.

Ce modèle, Isaac Getz (auteur de Liberté & Cie) l'appelle le modèle du « Command & Control » : c.à.d. que le rôle du manager est de dire à ceux qui travaillent pour lui ce qu'ils doivent faire et ensuite de contrôler qu'ils l'ont bien fait et de la façon dont il voulait que ce soit fait. Comme ce manager a lui-même un manager, ce dernier agit de la même façon avec lui. Celles et ceux qui ont travaillé dans une organisation très structurée retrouveront dans le schéma ci-dessous bien des souvenirs.



Ma présentation est volontairement caricaturale, mais elle n'est pas très éloignée de la réalité.

Ma première réflexion par rapport à ce modèle est que dans nos entreprises, nous demandons aux hommes et aux femmes de supporter des comportements, des attitudes qu'ils ou elles ne supporteraient pas dans la vie privée :

- ✦ Aimez-vous que l'on vous dise tout ce que vous devez faire ? Surtout si la personne qui vous le dit, ne le fait jamais elle-même ? Disons que je suis un bon cuisinier et que quelqu'un qui ne fait jamais la cuisine viendrait me dicter les recettes. N'est-ce pas ce qui se passe souvent en entreprise ? Des gens qui n'ont jamais fait le boulot expliquent à ceux qui doivent le faire comment ils doivent le faire. Si on y réfléchit un tout petit peu, qui mieux que l'ouvrier ou l'employé lui-même est capable d'optimiser son travail ?
- ✦ Appréciez-vous que l'on contrôle tout ce que vous faites ? Le gars qui vous a dit comment vous deviez faire, qui ne sait probablement pas le faire lui-même va venir contrôler que vous avez bien suivi ses instructions...
- ✦ Trouvez-vous motivant le fait de devoir demander une autorisation pour dépenser 50€ pourtant nécessaire pour votre travail ou de devoir demander pour recevoir un Bic ou un bloc de feuilles alors que vous gérez depuis des années le budget familial qui se compte en dizaines de milliers d'euros ?
- ✦ Ne pas pouvoir dire ce que l'on pense ;
- ✦ Etre critiqué souvent, remercié rarement ;
- ✦ Recevoir des objectifs.

Tous ses éléments sont dévalorisants et démotivants et font partie de l'instrument de torture (le tripalium) dont je parlais au début. Si les collaborateurs de l'entreprise étaient tous malhonnêtes ou incompetents, ce serait probablement le bon système. Mais dans la réalité, quel est le pourcentage de collaborateurs malhonnêtes et incompetents ? 3% ? 5% ? Si je suis à la tête de l'entreprise et que je crois que ces chiffres sont largement sous-estimés, je devrais me poser des questions sur le processus de recrutement et de formation de mon entreprise. Pour cette toute petite minorité de 3 à 5% de salariés incompetents ou malhonnêtes, les 95% de collaborateurs compétents et honnêtes vont être emmerdés, dévalorisés, bridés et par conséquent souvent démotivés et donc peu productifs pour l'entreprise (voir les chiffres de Gallup cités plus haut).

Ma seconde réflexion par rapport au modèle pyramidal est que **la tête de la pyramide réfléchit, le niveau intermédiaire transmet les ordres et contrôle, et le niveau le plus bas fait le boulot**. Or, le patron et l'équipe qui l'entoure, ceux qui réfléchissent, n'ont pas un cerveau plus gros que celui de chaque salarié de l'entreprise. Fonctionner de cette façon, c'est comme si j'avais un réseau de centaines d'ordinateurs et que je n'en utilisais qu'une dizaine. Comme si j'avais à ma disposition des centaines d'ampoules, mais que je n'en allumais jamais qu'une dizaine, toujours les mêmes, de sorte que tout le monde avance dans la pénombre.

« Si vous mettez des barrières autour des gens, vous obtenez des moutons »

William L. McKnight, patron de 3M (1924)

La question est donc de savoir comment brancher tous ces ordinateurs, allumer toutes ces ampoules, pour qu'ils contribuent efficacement et

harmonieusement à la mission de l'entreprise ? Par quoi remplacer la fameuse pyramide ou comment la transformer ?

Exemple de FAVI

FAVI est une entreprise du nord de la France. C'est une fonderie qui fabrique des pièces pour les boîtes de vitesse de voitures. Alors que l'entreprise était en difficulté, la direction de l'entreprise a été confiée dans les années 90 à Jean-François Zobrist.



Zobrist considère qu'il y a dans l'entreprise **les productifs**, c.à.d. **les salariés qui font un boulot pour les clients**, et **les improductifs**, c.à.d. **tous les autres dont le premier est le patron**, c.à.d. lui. Son

- L'entreprise autrement -

principe de base est :

« *L'homme est bon* »

Jean-François Zobrist et bien d'autres

et que par conséquent plus de 95% de ses salariés sont honnêtes et feront tout pour faire leur boulot correctement. Il met toutefois deux conditions à ce postulat :

- ✔ Ce travail a un sens pour celui qui le fait ;
- ✔ Il a les moyens de le faire correctement.

Zobrist est donc arrivé à la conclusion que le management est inutile. Il a supprimé la hiérarchie de FAVI en proposant d'autres rôles aux anciens managers. Cela n'a pas été facile et n'a pas plu à tout le monde. La structure pyramidale a été remplacée par une structure cellulaire, chaque cellule (mini-entreprise) ayant un rôle à jouer et s'auto-organisant pour remplir ce rôle au mieux. Au sein de ces cellules, les salariés choisissent leur coordinateur. Celui-ci ne donne pas d'ordre, mais a pour rôle de faciliter l'organisation du travail. Chaque ouvrier décide lui-même de ce qui est nécessaire et bon pour son travail, et cela va jusqu'à l'achat ou l'adaptation des machines qu'il utilise.

FAVI fonctionne de cette façon depuis plus de 20 ans. L'usine est leader dans son domaine et fournit plus de 50% du marché automobile européen.

Des entreprises sans hiérarchie comme FAVI, il y en a des centaines dans le monde. Le constat est que cela fonctionne la plupart du temps très bien car chaque salarié se sent respecté et en mesure de prendre les décisions

nécessaires pour faire du bon boulot et servir son client au mieux.

D'autres entreprises gardent une hiérarchie, mais inversent la logique habituelle, c'est le cas de Zappos dont je vous parlais tout à l'heure. Dans ces entreprises, **ce ne sont pas les membres de l'équipe qui travaillent pour leur manager, mais c'est le manager qui travaille pour que chaque membre de son équipe se retrouve dans les conditions idéales pour servir au mieux le client**, il est au service de son équipe et pas l'inverse.

Au niveau de la « bottom line », ces approches permettent d'une part d'optimiser les revenus et d'autre part de réduire fortement les coûts par la suppression des postes de management.

Récemment, j'étais appelé par le patron d'une PME en pleine croissance du côté de Namur. Ils sont actuellement 45. Sa demande était de l'aider à ce que ses managers (ses N-1) prennent davantage de responsabilités. *« Aujourd'hui je suis bloqué dans le day-to-day, je voudrais m'occuper de la stratégie, mais je n'arrive pas à dégager du temps parce que je dois tout contrôler. »* Tout était dit : **« je dois tout contrôler »**. Tant qu'il ne fera pas confiance à son équipe, il devra tout contrôler. Faire confiance cela veut d'abord dire : accepter la différence, accepter l'erreur, accepter l'échec chez l'autre. C'est accepter d'arrêter de lui dire ce qu'il doit faire et le laisser faire à sa façon qui n'est pas la mienne.

Ce monsieur a un double problème :

- 👉 Il va d'abord devoir faire tout un travail sur lui-même pour commencer à faire confiance à son équipe ;

- ✦ Ensuite il va devoir insuffler un changement de culture dans son équipe pour qu'ils osent prendre des initiatives.

Cette transformation va surtout permettre de satisfaire le besoin d'auto-détermination auquel le contrôle fait tellement de tort. C'est une transformation qui prend beaucoup de temps car c'est ancré en nous : bien manager, c'est tout contrôler. Il n'y a rien de plus faux. Le contrôle tue la créativité qui est indispensable à la croissance de l'entreprise. Comment oserai-je prendre des initiatives, si je sens en permanence un regard inquisiteur au-dessus de mon épaule, si je sais qu'à la moindre erreur mon manager m'attend au tournant ?

Concrètement...

Concrètement je vous invite à réfléchir au niveau de confiance que vous avez dans vos collaborateurs.

Faites la liste des procédures de contrôle qui existe dans votre entreprise. Mettez-vous à la place de ceux et celles qui les subissent et voyez :

- S'il est possible de les supprimer ;
- Quel outil mettre en place pour que le salarié (ou l'équipe) puisse lui-même vérifier la qualité de son travail ;
- Quel système de mesure mettre en place pour tous afin que chacun puisse voir ce qui se passe dans l'entreprise et réagir en temps et en heure lorsqu'il y a des problèmes (voir aussi la transformation suivante : « Du secret à la transparence »).

- L'entreprise autrement -

Un jour Richard Branson, se promène dans une de ses sociétés et demande à un des employés : « *quel est ton dernier échec, ta dernière erreur* ». Comme l'employé ne trouve pas, Branson lui répond :

« Si tu ne fais pas d'erreurs, c'est que tu ne prends pas assez de risques, or c'est en prenant des risques que l'on fait avancer l'entreprise ».

Richard Branson

Du secret à la transparence

En pleine lumière

La dernière transformation que je vous propose va de pair avec la précédente. Cette transformation c'est le passage d'une culture du secret à celle de la transparence. Pour pouvoir faire confiance, il faut que je sache qu'il n'y a pas de choses cachées dans mon entreprise. Cette culture de la transparence, je ne l'obtiendrai de la part de mes collaborateurs que si je la pratique moi-même.



Photo : Josch13

Il y a quelques mois, je rencontrais le patron d'une PME en pleine croissance. Il me disait qu'il se rendait compte que les salariés commençaient à lui cacher des choses. Devant ce constat, son besoin de tout vérifier, de tout contrôler n'en étais que plus fort. Je lui ai posé deux questions :

- ✦ « *Et vous, que leur cachez-vous ?* »
- ✦ « *Comment réagissez-vous quand un salarié vient vous dire qu'il s'est trompé, qu'il a fait une erreur ?* »

Quand les salariés ont l'impression qu'on leur cache des choses, pourquoi ne feraient-ils pas la même chose ? Quand ils savent qu'ils se font engueuler à chaque fois qu'ils viennent avec de mauvaises nouvelles, ils n'aspirent pas à venir vous dire ce qui ne va pas. Nous récoltons ce que nous avons semé...

Pour pouvoir pratiquer cette politique de la transparence, il faut pouvoir être crédible dans ce que l'on dit. Une bonne façon c'est de mesurer objectivement l'activité de la société et de rendre ses mesures accessibles pour tous. Si le tableau de bord de l'entreprise est visible par tous, tous seront motivés à agir pour rectifier les paramètres qui annoncent des difficultés ou des problèmes.

PK Châssis

Il y a quelques mois, je rencontrais Lionel Russo, un jeune entrepreneur. Il a racheté il y a quatre ans pour 330.000 € une société de pose de châssis et de portes. Après avoir repris l'entreprise, il a passé trois mois à observer et à mesurer, depuis le marketing jusqu'à la facturation en passant par la pose des châssis chez le client. Il a conçu un



modèle et fait développer un logiciel intégrant son modèle et reprenant les mesures pertinentes. Il sait par exemple déterminer le nombre de demande de devis que générera une campagne publicitaire, ensuite il a mesuré le taux de conversion de ces devis en contrats ainsi que le panier moyen de ces contrats. Connaissant cela, il peut prévoir le travail de ses

poseurs, etc... Ce logiciel est maintenant comme un tableau de bord de la respiration de la société. Chacun y a accès et voit ce qui se passe. Son logiciel mesure au fil de l'eau les paramètres physiologiques du sportif de haut niveau qu'est l'entreprise. Quand le sportif toussoie, tout le monde le voit tout de suite et peut intervenir dans le cadre du rôle qui est le sien, de ses compétences et de sa créativité.

Ce patron a aussi réduit son management à la plus simple expression. Les rôles de chacun sont bien définis. Le sens de l'entreprise également, un sens tourné vers la satisfaction du client et la satisfaction du travail bien fait. Il a défini des règles de sorte que chacun puisse s'autogérer. Lui-même, ne s'occupe que du marketing, car c'est ce qui le passionne. Tout le reste de l'entreprise doit pouvoir tourner sans lui. Un collaborateur senior expérimenté est disponible pour aider à trouver des solutions pour les problèmes que chacun pourrait rencontrer. Chaque salarié peut lui demander de l'aide quand il en ressent le besoin. Une fois par mois, Lionel met son bleu de travail et va passer une journée avec une équipe de poseurs.

Lionel a aussi décidé qu'il ne travaillerait pas plus de 4h par jour. Lorsqu'il était enfant, son père travaillait jour et nuit et ne voyait que très peu sa famille ; lui, il a décidé qu'il serait un père présent et c'est ce qu'il fait.

Au niveau des résultats cela se présente plutôt bien : lorsqu'il a racheté l'entreprise il y a 4 ans elle faisait un chiffre d'affaire de 1.25 million €, en 2015, il était à 4.7 millions €. Il prévoit d'atteindre les 10 millions € dans les trois ans. A suivre...

Tout est tellement simple quand tout est transparent...

Concrètement...

Pour vous engager sur la voie de la transparence je vous propose de créer un tableau avec 4 colonnes :

- ✔ Colonne 1 : les informations que vous cachez à vos collaborateurs ;
- ✔ Colonne 2 : ce que vous avez à gagner à garder la confidentialité de ces informations ;
- ✔ Colonne 3 : ce que vous gagneriez à divulguer ces informations, quel impact positif cela aurait sur l'entreprise ;
- ✔ Colonne 4 : votre décision de divulguer ces informations ou de les garder cachées.

Pour encourager vos salariés à la transparence, aller trouver individuellement ceux qui ont fait des erreurs (s'ils viennent vous trouver d'eux-mêmes, c'est encore mieux) et montrez-leur que votre seul objectif est de les faire évoluer. Ce dialogue pourrait par exemple prendre la tournure suivante :

- ✔ Avant tout, dites-leur ce qu'ils font bien ;
- ✔ Demandez-leur ce qu'ils aiment dans leur travail ;
- ✔ Demandez-leur de vous donner une piste (une seule) pour améliorer leurs prestations. Discutez-en avec eux pour concrétiser cette piste d'évolution. Aidez-les à la concrétiser ;
- ✔ Montrez-leur qu'ils sont importants pour vous.

Si un salarié accumule les erreurs, c'est qu'il a un message à vous donner : un problème de compétence (besoin de formation, de coaching ou de mentoring ?), un problème de motivation (il n'aime pas ce qu'il fait), un problème personnel qui le perturbe momentanément dans son travail (divorce, maladie d'un proche, problème de sommeil...). Cette liste est loin d'être exhaustive. Faites-leur comprendre par votre approche et votre attitude que vous êtes là pour leur bien-être, autant parce que cela compte pour vous que parce que leur bien-être est une condition essentielle de la réussite de l'entreprise.

Conclusion

Il reste de nombreuses voies, de nombreuses transformations à proposer pour passer de la logique de l'entreprise de mort à celle de l'entreprise de vie. Tendez du côté de la vie, vous trouverez en tant que dirigeant et avec vos collaborateurs les réponses pour faire grandir cette vie au sein de votre entreprise, pour votre plus grand bonheur, celui de vos collaborateurs et la réussite de l'entreprise qui est indispensable pour que l'aventure continue.

« Le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès. Si vous aimez ce que vous faites, vous réussirez. »

Albert Schweitzer

Le monde est bien fait : ce qui mènera nos entreprises au succès est également ce qui pourra contribuer au bien-être et au bonheur de ceux et celles qui y travaillent. Ce n'est pas ce que nous disent les médias tous les jours, c'est cependant ce que nous dit la voix de la vie au plus profond de notre être.

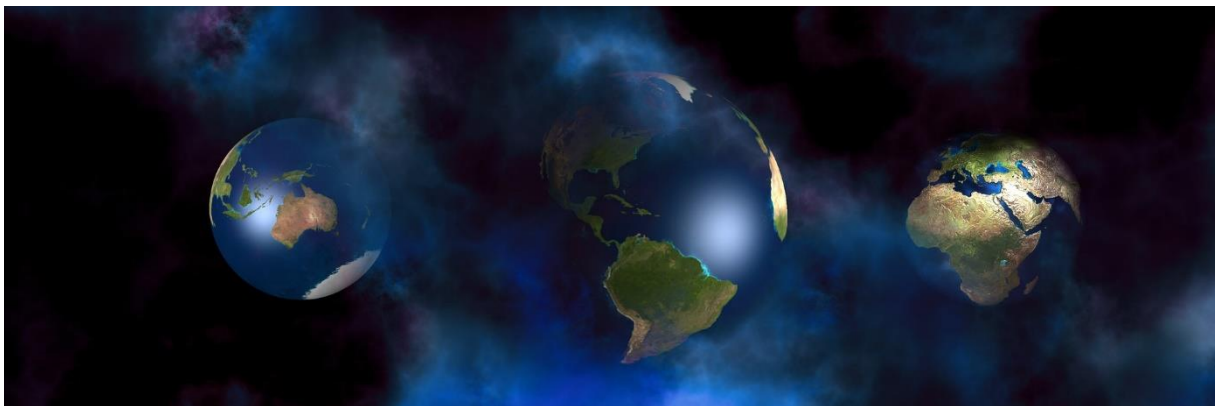


Photo : Gerd Altmann

- L'entreprise autrement -

Regardez la planète : elle est belle. N'est-elle pas une invitation à multiplier le beau et le bon autour de nous ? Choisissez la vie !

« Quand je suis allé à l'école, ils m'ont demandé ce que je voulais être quand je serai grand.

J'ai répondu : heureux.

Ils m'ont dit que je n'avais pas compris la question, j'ai répondu qu'ils n'avaient pas compris la vie. »

John Lennon

Cet e-Book vous a interpellé, vous pose questions, vous invite à aller plus loin ? N'hésitez pas à prendre contact en m'envoyant un mail à pdelovinfosse@effatacoaching.com et offrez le gratuitement à vos proches.

Des sujets similaires ainsi que de nombreux autres thèmes relatifs au leadership au service de la vie sont traités régulièrement sur www.le-blog-des-leaders.com. Faites-moi plaisir : consultez les articles qui s'y trouvent et laissez-moi vos commentaires et vos idées.

Merci pour l'intérêt que vous portez à cet ouvrage. Je vous souhaite une vie exaltante, épanouissante et généreuse.

A bientôt sur www.le-blog-des-leaders.com,

Pierre

Saint-Remy-Geest, Belgique, le 25 septembre 2016

Sources

- ✦ « *The Responsive Organization* » – conférence d'Aaron Dignan à l'USI: <https://www.youtube.com/watch?v=iGrdt-8y7To>
- ✦ « *State of the Global Workplace* » - étude de Gallup, Inc – rapport disponible sur www.gallup.com
- ✦ « *21 Irrefutable Laws of Leadership* » – livre de John Maxwell – publié par Thomas Nelson
- ✦ « *Why we do what we do* » – Edward L. Deci with Richard Flaste – Penguin Books
- ✦ « *L'entreprise du Bonheur* » – Tony Hsieh – Editions Alisio
- ✦ « *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* » - Simon Sinek – publié par Penguin Group
- ✦ « *Reinventing Organisations, vers des communautés de travail inspirées* » – Frédéric Laloux – éditions Diateino
- ✦ « *Liberté & Cie* » - Isaac Getz et Brian M. Carney – éditions Champs (essais)