

Faut-il libérer l'entreprise ?

GILLES VERRIER
Nicolas BOURGEOIS

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N

LIBÉRER L'ENTREPRISE, C'EST ACCEPTER DE LÂCHER PRISE

PASCAL DEMURGER, DIRECTEUR GÉNÉRAL



assureur militant

- Une large **transformation** entre 2009 à 2014 nous a conduits à vouloir que les collaborateurs libèrent tout leur potentiel.
- J'ai alors engagé chacun à faire remonter tous les obstacles, toutes les **barrières** qui font perdre du temps, de la qualité de service ou de la qualité de vie au travail.
- La « **symétrie** des attentions », vers les clients et vers les salariés, est un concept auquel je crois beaucoup.
- L'approche sur l'entreprise libérée me semble un peu normative. Dans le monde de l'assurance dire « vous êtes compétents, vous pouvez donc faire ce que vous voulez » n'a pas de sens. Et, je ne veux pas être un dirigeant « **gourou** » !
- C'est au contraire dans une forme de **foisonnement**, de tâtonnement, d'adaptation à des contextes que cela se joue.
- Nos initiatives sont multiples et cohérentes avec notre plan stratégique « **l'audace de la confiance** » : Explor'Actions, objectifs collectifs et qualitatifs partant du terrain, formulation des comportements gagnants pour tous,...
- Il faut sans arrêt entretenir le mouvement car l'inertie est énorme dans les grandes organisations. L'entreprise libérée est un état. Libérer l'entreprise est un **mouvement**.



Un mouvement, porté par un projet stratégique audacieux, vers plus d'initiative et de responsabilité des salariés dans un environnement organisationnel et managérial que le Groupe entend faire évoluer.

STRUCTURER SANS SCLÉROSER

M&CSAATCHI.GAD

GILLES MASSON, ANTHOINE BARTHUEL, DANIEL FOHR
ASSOCIÉS FONDATEURS



- Nous nous sommes toujours méfiés des **processus**. L'agence fonctionne par projet, avec des cycles marqués. Nos énergies sont focalisées vers nos **clients** pas sur l'interne.
- Après dix ans d'existence et une **croissance** rapide, nous avons ressenti quelques difficultés, liée à notre absence de règles minimales pour que chacun s'y retrouve.
- Un petit groupe de collaborateurs a été mobilisé. Nous avons ouvert les sur **plusieurs thèmes** : valeurs, engagement, management, performance, staffing, rémunération, etc.
- Des **compétences transverses** ont été identifiées, puis testées au travers d'une enquête employés : agilité, attitude positive, curiosité, prise d'initiative, partage du savoir et des compétences et esprit d'entreprise.
- Les compétences transverses sont testées en recrutement et incorporées à l'auto-évaluation. Elles sont présentes dans le rapport d'étonnement que chaque nouvel embauché prépare avant la fin de sa période d'essai.
- Nos nouveaux **outils** ont été imaginés en épousant la culture de l'agence, avec leur dose d'originalité : recrutement, people review, développement. Nos processus RH ne sont pas normatifs, ils sont surtout porteurs de **sens** et de nos valeurs.
- *No middle management*, disions-nous initialement. Aujourd'hui, le manager est un **facilitateur** plus qu'un hiérarchique. Il accompagne, il développe son équipe.



T
É
M A
O G
I E
G
N



Les ressources humaines comme appui à la croissance d'une start-up. Dans un univers à forte valeur ajoutée, expliciter les valeurs, définir des règles du jeu RH en associant les collaborateurs sont un vecteur d'engagement et de performance.

Gilles VERRIER
Nicolas BOURGEOIS

Faut-il libérer l'entreprise ?

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

RESPONSABILISER ET REPOSITIONNER LE MANAGEMENT POUR PÉRENNISER UN SITE CHIMIQUE

PHILIPPE ROBIN, PRÉSIDENT



- En 2014, ont été déclenchés un PSE et un investissement de 53 m€ pour répondre aux nouvelles exigences environnementales et engager une mutation technologique.
- Mon diagnostic : conduire une transformation complète et jouer sur plusieurs registres.
- Un reengineering a été conduit de manière participative, en étant le point de départ du changement. Les modifications des processus et de l'organisation avant tout.
- Notre entreprise est ancrée dans une culture de la hiérarchie depuis plus d'un siècle et contrainte par la réglementation Seveso II. Nous avons donc avancé par étapes.
- Nous avons travaillé sur l'évolution de nos modes de communication, la GPEC et notre stratégie RH. En même temps que nous sauvions le site, nous regardions à 5 ans.
- En matière de management nous avons beaucoup bougé : référentiel de management, changement des contenus des postes, certains postes 100% management, etc.
- Je ne m'inscris pas dans la logique de supprimer les managers. Tout dépend de ce qui est demandé. Ici, le manager est à disposition de ses collaborateurs et non l'inverse.
- Desserrer le cadre de travail quotidien, surtout dans une activité soumise à des règles strictes, suppose de revenir très régulièrement sur le sens : supports mensuels de communication, kit managers pour partager la stratégie, comité de suivi, enquête d'engagement trimestrielle, etc.



Une vision claire de la stratégie, incarnée par son Président et soutenue par ses actionnaires, relayée par un management renouvelé et repositionné.

Une évolution culturelle de grande ampleur adressant la plupart des axes de transformation simultanément.



Faut-il libérer l'entreprise ?

GILLES VERRIER
NICOLAS BOURGEOIS

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N



- Des épreuves personnelles m'ont conduit à formaliser ce à quoi je voulais être utile.
- Il n'y a pas « une » libération Kiabi, pas de mode opératoire de la libération.
- La clé pour chaque collaborateur, c'est d'oser la confiance pour exprimer tout son talent, au service de l'excellence. Ma responsabilité, c'est de créer des espaces de confiance.
- La Vision à 10 ans de Kiabi a été élaborée en écoutant 100% des 8 200 collaborateurs. Chaque magasin, chaque site logistique, chaque équipe du Siège a répondu à quatre questions : de quoi est-ce que je rêve pour mes clients, pour moi, pour les parties prenantes, pour les actionnaires ?
- La stratégie sur 5 ans a ensuite été définie, puis chaque service et chaque business unit a écrit sa feuille de route à un an, avec plusieurs aller-retours.
- Le rôle du manager est d'accompagner chaque collaborateur dans son épanouissement. Ce qui suppose une nouvelle posture, à incarner en permanence.
- Le comité de direction a été transformé en comité de leaders. Chacun de ses membres a la responsabilité d'une zone de création de valeur : la marque, l'innovation, le client, etc.
- Nous avons par ailleurs des prototypes : un magasin est en train de mener un test en autogestion. Un autre n'a plus de managers en dehors du directeur. Certaines régions n'ont pas de direction : les magasins s'autogèrent entre eux.



Une démarche de responsabilisation et de libération des énergies basée sur des convictions du dirigeant, partagées au travers d'une culture et de valeurs fortes. Une innovation permanente en matière d'organisation et de management.

Faut-il libérer l'entreprise ?

GILLES VERRIER
Nicolas BOURGEOIS

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N

LE LEAN COMME DÉMARCHE DE RESPONSABILISATION

TÉMOIGNAGE DE VINCENT EUZENAT
DIRECTEUR DE L'USINE DE STRASBOURG



- En 2009, au moment où nous avons lancé notre démarche de Lean Manufacturing, nous étions véritablement en lutte pour notre survie.
- Nous avons choisi de mettre l'homme au centre de la démarche et non pas de nous contenter de mettre en place des outils. C'est ce qui explique le redressement en 5 ans.
- Ce qui l'emporte largement, c'est le travail que nous avons conduit pour rendre nos collaborateurs autonomes et créer des relations de confiance avec eux.
- Nous avons beaucoup travaillé sur le management : suivi régulier des collaborateurs, qualité de l'évaluation de la performance, etc. en recherchant en permanence le meilleur compromis entre d'un côté le niveau d'exigence, de l'autre le support aux collaborateurs.
- Avec l'ensemble du comité de direction nous avons lancé une véritable chasse aux idées reçues. Par exemple, l'idée selon laquelle « on a peu d'influence pour réduire l'absentéisme » a été combattue à tous les niveaux.
- Nous souhaitons aller plus loin. Nous lançons notre « voyage » vers l'entreprise libérée, dans une logique expérimentale.
- Nous disposons en effet d'un terreau favorable pour donner plus de marges de manœuvre : l'esprit de famille est très fort dans les équipes, il y a peu de clivages entre cols bleus et cols blancs. Les équipes savent s'organiser de manière autonome selon les pics d'activité saisonniers. Le collectif passe souvent avant l'individuel.



Une démarche de lean management qui concilie recherche d'efficacité et bien-être des salariés. Elle fait confiance à celui qui fait, car lui seul saura ce qui est le plus efficace en situation. Cette approche démontre que la responsabilisation des collaborateurs peut s'envisager au travers de prismes très différents.



LES COLLABORATEURS D'ABORD !

TÉMOIGNAGE D'ANNE-MARIE HUBERT
DIRECTRICE ILE-DE-FRANCE DE MANPOWER



- En 2011, la situation économique de l'activité Ile-de-France était très dégradée et les collaborateurs se disaient épuisés.
- Nous étions convaincus que cette transformation serait un succès si nous parvenions à redonner aux collaborateurs confiance en eux.
- Nous avons dessiné une nouvelle organisation, avec des agences spécialisées par ligne métier. L'idée était de transformer 45 petites agences en 26 plus grandes, réparties sur 14 sites, chacune étant responsable d'une ligne métier.
- Travailler uniquement sur l'organisation ne pouvait suffire. Nous avons donc amorcé un important projet d'accompagnement des collaborateurs. L'objectif était qu'ils retrouvent du plaisir au travail. Nous avons organisé des groupes d'écoute, en recevant les 180 collaborateurs de la région par groupe de quinze.
- Nous avons défini un programme d'accompagnement permettant de donner aux managers de la région des clés pour susciter les comportements nécessaires à notre plan stratégique : initiative, créativité, coopération, efficacité. Ceci à partir de la satisfaction des attentes de leurs collaborateurs vis-à-vis de leur travail.
- Notre plan stratégique « Envergure » intègre désormais un « volet humain » nourri par une politique de qualité de vie au travail portée par la DRH.



Conduire une transformation stratégique et organisationnelle en s'appuyant sur les richesses humaines plutôt qu'en les considérant comme une variable à intégrer. Un changement profond facilité par l'écoute, la participation et où les enjeux clients sont abordés au travers des perceptions des collaborateurs.



Faut-il libérer
l'entreprise ?

GILLES VERRIER
Nicolas BOURGEOIS

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N

DU BESOIN DU CLIENT AU PROJET DE L'ÉQUIPE

TÉMOIGNAGE D'ANNICK VERDIER



BNP PARIBAS

DRH DE LA BANQUE DE DÉTAIL FRANCE DE BNP PARIBAS



- Tout est parti de nos clients et de leurs attentes. Ils demandent un service plus personnalisé, une évolution dans la relation bancaire.
- Le secteur bancaire a hérité d'un modèle relationnel de type militaire. Nous ne pouvons pas rendre un service de haut niveau sans revisiter notre mode de management.
- Sur les risques et la conformité, nous devons conserver une grande vigilance. En revanche, sur toute la partie commerciale, nous redonnons des marges de manœuvre.
- Cette transformation radicale a été matérialisée par un nouveau modèle relationnel qui se concrétise sur le terrain au travers d'un Projet de Service. Il a été rédigé en toute autonomie, sans contrôle, et l'agence n'a aucun reporting à faire sur ce sujet.
- Une logique d'expérimentation du type « Test and learn » a été encouragée, en intégrant le droit à l'erreur. C'est assez nouveau dans notre culture..
- Le projet est basé sur la co-construction et la délégation. Il y a un enjeu d'empowerment, de responsabilisation. Sans le manager, ces transformations ne sont pas possibles.
- Cela a amené les Directeurs d'Agence à en confier une partie de leurs clients aux Conseillers pour pouvoir passer plus de temps sur la partie managériale. Les clients ont été surpris de ce changement de pied, mais leur accueil a été extraordinaire.
- Cette approche a modifié notre politique RH. Nous sommes passés à un variable basé sur la qualité de service et le travail d'équipe. Avec une dimension plus collective.



T
É
M A
O G
I E
G
N

Répondre à des enjeux de transformation cruciaux impulsés par les clients en faisant bouger les caractéristiques culturelles du secteur bancaire et en positionnant le management comme un levier d'accompagnement. L'ensemble des dimensions du changement a été abordé (structure, culture).



Faut-il libérer l'entreprise ?

Gilles VERRIER
Nicolas BOURGEOIS

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N

LE DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL ET LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

TÉMOIGNAGE DE CHARLES LANTIERI, DGD
ET DE PIERRE-MARIE ARGOUARC'H, DRH



- 2009 a été l'année d'ouverture du marché des jeux en ligne à la concurrence.
- La transformation de l'entreprise, pour anticiper et accompagner cette nouvelle donne, a été profonde : stratégie, organisation, processus de production et de mise sur le marché, management, RH. En 5 ans, c'est une entreprise nouvelle qui a été dessinée.
- L'axe managérial a été déterminant. Nous avons d'abord défini cinq principes d'action managériaux. Mais nous voulions une révolution des pratiques !
- Nous sommes donc allés plus loin : élargissement du dispositif de 360°, lancement d'une communauté des managers sur le réseau social interne, développement des coachings, méthodologie de co-développement.
- Les managers ont deux rôles principaux : donner du sens et développer les compétences de leurs équipes, passer de la logique du « comment » au « pourquoi ».
- On sort de la production des tâches listées dans le descriptif de fonction, au profit de la production de solutions construites en équipe.
- Nous avons à présent un cadre flexible dans lequel l'innovation peut se développer, sans encadrement hiérarchique du travail, sans contrôle formel, sans obligation de succès, en favorisant la collaboration sur les projets et les cellules d'incubation.
- Pour entrer dans cette logique de contribution, qui suppose de mobiliser ses compétences, il faut responsabiliser les collaborateurs sur leur développement.



Une large transformation organisationnelle qui prend le parti de responsabiliser le management vers la libération des énergies et de créativité de chacun. Un projet conduit dans le temps, avec l'objectif de faire évoluer les représentations et la culture d'entreprise. Les RH au cœur des évolutions managériales.



Faut-il libérer l'entreprise ?

GILLES VERRIER
NICOLAS BOURGEOIS

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N

L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE SUR LE MODÈLE ORGANISATIONNEL ET MANAGÉRIAL

TÉMOIGNAGE DE CATHERINE COUPET

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE UP



- La petite coopérative créée il y a 50 ans est devenue le troisième opérateur mondial sur le marché des titres de paiement de services et de biens
- Nous veillons à articuler de façon harmonieuse le « couple de tension » entre économique et social. Toutes les décisions se prennent sur la durée.
- L'élargissement de l'actionnariat salarié et le développement des principes de démocratie participative sont des mesures phares du plan stratégique du groupe.
- Nous avons appelé ce projet « des racines et des ailes ». Dans une période de grande transformation, il vise en effet à nous doter des « ailes » pour réussir, tout en capitalisant sur ce qui a fait notre réussite, nos « racines ».
- Nous avons travaillé pendant un an et la coopérative s'élargit aux filiales Cadhoc, Rev&sens et Chèque Domicile.
- Il nous faut en permanence donner du sens à ce que nous faisons, et notamment expliquer le projet à tous les niveaux de l'organisation.
- Notre modèle coopératif impacte aussi le mode de management. Ce n'est pas seulement un salarié que le manager a en face de lui, c'est aussi un actionnaire.
- Les managers actuels ont pris le leadership et ont été validés par leurs pairs. Nous ne nommerions pas manager quelqu'un qui ne serait pas accepté par l'équipe.
- C'est un modèle performant parce qu'il induit naturellement des relations adultes.



La croissance et la performance dans un cadre participatif par nature. Une structure coopérative qui fait vivre au quotidien la logique « salarié & actionnaire ». Une management par le sens et les valeurs qui suppose d'être « nourri » en permanence.



Faut-il libérer l'entreprise ?

Gilles VERRIER
Nicolas BOURGEOIS

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N

LES VALEURS ET LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ AU CŒUR DE LA PERFORMANCE



TÉMOIGNAGE DE FRANCIS ETIENNE, DRH DE DAHER

- Notre croissance a été rapide avec une transformation du groupe en 10 ans, d'un prestataire de services logistiques à un industriel dans l'aéronautique et le nucléaire.
- Notre diversité, nous l'abordons au travers de valeurs communes : innovation, responsabilité, entrepreneuriat et respect. Elles ont facilité les acquisitions d'hier.
- Ce sont elles qui accompagnent aujourd'hui notre développement. Nous avons longtemps pensé que les décrire trop précisément pouvait restreindre leur portée.
- Mais nous avons besoin de les rendre plus opérationnelles. Et dans une période de transformation, nous pensions qu'elles pouvaient constituer un point d'appui.
- Tous nos cadres sont évalués en croisant deux axes : la performance, en combinant atteinte des objectifs et qualité de la tenue du poste, et l'adéquation aux valeurs. Dans nos people reviews, nous croisons ces deux dimensions.
- La notion de responsabilité c'est : « je prends, j'assume », et pas nécessairement dans une logique « je rends des comptes ». Le « droit à l'erreur » est important.
- Notre développement passe par la décentralisation et la responsabilisation de chacun. Nous voulons faire vivre le principe de subsidiarité. Ainsi, un large programme (SEED) a été initié pour garantir que les décisions sont prises au plus près du terrain.
- Le paradoxe, c'est qu'il nous faut plus de mouvement, mais aussi un cadre commun. L'enjeu pour le groupe est de passer d'une culture d'ETI à celui d'une grande entreprise et ainsi devenir un leader tout en préservant ses valeurs et sa réactivité.



Accompagner la croissance puis la transformation en misant sur les valeurs familiales du Groupe. Trouver le bon équilibre entre le développement de l'autonomie et les besoins de cohérence.

LES VALEURS COMME MANAGER INVISIBLE

TÉMOIGNAGE DE YANN TRICHARD
DIRECTEUR GÉNÉRAL



- En tant que chef d'entreprise, en arrivant le matin dans les bureaux, je voulais des collaborateurs heureux d'être là, souriants, qui prennent plaisir à ce qu'ils font.
- Il y a une absence de hiérarchie formelle, un tutoiement de rigueur, des bureaux ouverts et de grandes tables pour échanger facilement, les meilleures conditions de travail possibles pour nos consultants nomades.
- Nous avons mis en place un socle de valeurs : intégrité, respect et solidarité. Elles ont pour nous un statut très élevé, ce sont presque des valeurs morales. Elles sont faciles à intérioriser et constituent le fil rouge des actions de tous.
- Ces valeurs nous guident sur tout, chaque collaborateur peut se dire, pour chaque décision à prendre : « si cela ça rentre dans nos valeurs, alors je le fais ».
- Nous ne gérons pas de budget, j'ai interdit les processus, ou plutôt – comme je ne peux pas interdire – je me suis mis à les questionner systématiquement. Les seuls processus chez SYD Conseil sont ceux imposés par la loi ou par les clients.
- L'autonomisation des collaborateurs, ce n'est pas le chaos où chacun fait ce qu'il veut. Il y a quelques rôles de coordination néanmoins, mais ils ne sont pas attribués. Ils émergent parce que le besoin s'en fait sentir.
- Le modèle peut sembler un peu dur puisque nous donnons une mission à un collaborateur en le laissant se débrouiller. La pression n'est donc pas moins importante qu'avant.



Une démarche de « libération » assumée et appliquée aux « travailleurs du savoirs ». Au cœur du projet : la suppression formelle du management et des valeurs qui constituent les seuls points de repère.



Gilles VERRIER
Nicolas BOURGEOIS

Faut-il libérer l'entreprise ?

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N

Faut-il libérer l'entreprise ?

Gilles VERRIER
Nicolas BOURGEOIS

Confiance, responsabilité
et autonomie au travail

Préface de Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin

DUNOD

T
É
M A
O G
I E
G
N

LE COLLABORATEUR ENTREPRENEUR

TÉMOIGNAGE DE THIBAUD BRIÈRE
« PHILOSOPHE DE L'ORGANISATION »



- Le modèle d'organisation de notre groupe vise un seul objectif : faire de chaque collaborateur un intra-entrepreneur.
- C'est la systématisation poussée à l'extrême de la logique entrepreneuriale à toute l'organisation et à chaque collaborateur
- L'unité de base est constituée par une équipe autonome d'une quinzaine de personnes. Il y a trois niveaux hiérarchiques, très peu de fonctions support et 2 800 salariés.
- Chacune des 180 équipes autonomes fonctionne comme une PME : elle gère la relation client sur son périmètre, recrute, licencie, prend les décisions d'investissement, les finance, définit sa stratégie, fait des propositions de croissance externe et assure l'ensemble des activités dites « support » comme le juridique, la comptabilité et les ressources humaines.
- Nos managers d'activités sont des patrons de PME. Le rôle du manager n'est donc pas tant de prendre position que d'animer ce collectif pour prendre les meilleures décisions. Il doit notamment s'assurer que chacun a pu s'exprimer, en régulant la dynamique du groupe.
- Chaque salarié doit être en mesure de créer sa propre entreprise, s'il venait à quitter l'entreprise.
- Nous nous assurons par exemple que chaque salarié est aguerri à l'ensemble des fonctions d'une entreprise, au delà des compétences techniques qu'il peut avoir.



Une organisation « fractale » poussant loin la logique d'autonomie et le développement des collaborateurs et leur employabilité. Une organisation qui privilégie des relations adultes entre dirigeants, managers et collaborateurs