

*Emmanuel Mas*

**8**ans  
*de réflexions*

*Recueil sur le management des organisations*



*A toi lecteur,  
espérant que ces idées et analyses te  
donneront de l'inspiration pour passer  
à l'action dans ton organisation*



# Faire des Liens

Eparses analyses pertinentes. Avant d'entamer ce recueil c'est ainsi que m'apparaisaient mes réflexions.

Dispersée, multiples, nourries de sources variées je me rends compte aujourd'hui que ces réflexions apparemment désordonnées suivirent trois courants clairs : le premier enquête sur les preuves qu'il existe d'autres manières de faire fonctionner les organisations que celle qui nous semble tomber sous le sens. Le deuxième cherche à construire une méthode pour conduire et accompagner le changement qui soit profonde et efficace. Enfin le troisième concerne l'exercice de mon métier. Les deux premiers courants donneront les deux grandes parties de ce livre.

Le troisième fait l'objet d'un nouveau projet entrepreneurial que vous pouvez découvrir sur [www.laboetiepartners.com](http://www.laboetiepartners.com).

*Bonne lecture !*

# TABLE DES MATIERES

<b>Première partie Elargir la réflexion sur le management des organisations.....</b>	<b>11</b>
Quand le parrain surpasse le manager .....	13
#No managers = No future – pas si sûr .....	29
#No managers = le retour du roi.....	39
Et si salariés et patrons faisaient confiance à la ... confiance .....	49
Innovation managériale : la nouvelle vague .....	59
<b>Seconde partie Renouveler les outils du changement. 83</b>	<b>83</b>
Les Métarègles : Adapter le mode projet à la culture d'entreprise.....	105
Des métarègles pour coacher une organisation vers « sa » culture projet.....	119
La réforme ce classique si délicat à exécuter.....	137
Prendre le pouls d'une entreprise hypertendue.....	143
<b>Sources &amp; bibliographie .....</b>	<b>173</b>





# Première partie :

## **Elargir la réflexion sur le management des organisations**

Depuis 2008 je cherche des exemples d'organisation qui fonctionnent réellement d'une manière différente. Pourquoi ? Sans doute parce que celles que j'observe correspondent assez peu à l'idée inconsciente que chacun se fait du « bon » fonctionnement d'une organisation. Et pourtant ces organisations que j'observe, si elles rencontrent des difficultés localisées, fonctionnent globalement bien. De plus les dirigeants dépensent souvent une énergie énorme pour ramener leurs organisations dans l'idée qu'ils se font de la norme, idée qui ne se révèle pas nécessairement plus efficace que le naturel. Cheminant à la recherche d'organisation différentes j'ai rencontré les entreprises dites

« libérées » (terme que je conserve pour simplifier bien que je ne l'aime pas trop) et fait quelques belles découvertes. Comme le montre le nombre de chapitres sur ce que j'appelle désormais « la nouvelle vague managériale », la réflexion est féconde et j'adore partager ces découvertes. Initialement centrées sur le mouvement #nomanager qui expérimente le fonctionnement sans manager, ces réflexions débouchèrent sur une analyse du mouvement des entreprises dites libérées. Au début je n'y croyais pas, puis je trouvai cela sérieux. J'en discutais avec des dirigeants et d'autres doutes apparurent. La série de chapitres rend compte de ces mouvements. Elle est couronnée par deux productions dont je suis très fier : la publication d'un article conjoint avec Jean-Gabriel Kern sur le site de la Harvard Business Review ainsi qu'une série de conférences dont le texte légèrement remanié conclut la première partie.

*Quand le parrain surpasse le manager ...*

## **S'inspirer de l'efficacité des mafias pour voir autrement l'organisation**

*Cet article est ma première publication. Il est sorti en novembre 2008 dans une revue d'analyse géostratégique,*

### **La lettre de Léosthène**

*qui cherche à percer les ressorts des relations entre les hommes au niveau des nations, ce que je fais au niveau des organisations.*

*“La crise économique mondiale ne touche pas la mafia, première entreprise italienne, une grande holding dont le chiffre d'affaires atteint 130 milliards d'euros ”* nous dit le rapport de la Confesercenti<sup>1</sup> qui regroupe quelque 270.000 entrepreneurs italiens. Si nous faisons fi, pour l'instant, du côté obscur de leurs méthodes, du *business back up by murder*, il semble que les systèmes mafieux puissent nous dire quelque chose sur l'art du management, surtout en temps de crise – très au-delà de l'anecdote.

Commençons par une histoire. Il était une fois, vers le milieu du XIXe siècle, deux poignées de vauriens sans instruction issus des régions les plus pauvres d'Italie, la Campanie et la Sicile. Vauriens qui, pour survivre dans un environnement économique et social défavorable, décidèrent, chacun de leur côté, de s'organiser pour faire des affaires sans regarder aux moyens. Et leurs petites

---

<sup>1</sup> Voir le rapport de la Confesercenti disponible en italien (PDF) : <http://www.confesercenti.it/documenti/allegati/2008sosimp.pdf>. La Confesercenti regroupe quelque 270.000 entrepreneurs, commerçants et artisans spécialisés dans le tourisme et les services

activités initiales ont prospéré pour devenir de véritables multinationales, Mafia spa, comme le souligne la Confesercenti.

Comment parlent-ils d'eux-mêmes ? Ils ne disent pas “ *je suis camorista* ” ou “ *je suis un casalesi* ”, mais “ *j'appartiens au système de Casal di principe* ” ou “ *j'appartiens au système de Secondigliano* ”. Ainsi laissent-ils entendre qu'une mafia n'est pas “ simplement ” une organisation, mais qu'elle est un système<sup>2</sup>. Or la force première d'un système est d'être très stable (homéostatique dans un jargon de consultant).

Et l'histoire des mafias montre qu'elles sont effectivement très stables : elles résistent au temps, aux procès fleuves qui les décapitent régulièrement, aux guerres intestines qui les ravagent. Le chiffre d'affaires généré (de plus de 30 milliards d'euros annuels pour chacune de celles qui nous intéressent, pour ne pas parler de la marge) les situe au niveau de multinationales dignes de figurer au CAC 40.

---

<sup>2</sup>Par système, nous entendons la définition que nous employons classiquement dans notre métier et que nous empruntons à Jacques-Antoine Malarewicz : *un système est un ensemble d'éléments en interaction dans la poursuite d'une ou plusieurs finalités.*

Plus important encore, les mafias ne connaissent pas la faillite. *Cosa Nostra* existe sous sa forme actuelle depuis 1860, rejoignant en quelque sorte *General Electric* et *Procter&Gamble* au panthéon des entreprises bâties pour durer. Elles semblent insubmersibles. Ce sont des systèmes qui ont élevé la stabilité (l'homéostasie) à un niveau de performance très élevé. Ces organisations sont par ailleurs d'excellentes *machines* au sens opérationnel du terme. Elles n'ont pas de budgets compliqués, pas de tableaux de bord, ni d'armée de contrôleurs de gestion et sont pourtant extrêmement bien gérées. Elles sont jusqu'ici dirigées par des autodidactes qui réussissent avec brio leurs diversifications stratégiques partout dans le monde. Au sommet de leur art, ces systèmes sont des horloges, des organisations précises et complexes, parfaitement adaptées à leurs environnements auxquels elles s'adaptent de manière continue. Rustiques, elles appliquent d'excellents principes stratégiques, sans les avoir appris.

## **La *Camorra* : trafiquant portuaire**

On retrouve des traces de l'existence de la *Camorra* dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, époque où Naples est depuis deux siècles le plus grand port d'Italie. Pour des brigands portuaires un métier s'impose naturellement, celui de trafiquant, de profiteuse de l'échange. Le métier racine est donc lié à cette origine portuaire. Après des hauts et des bas (notamment sous le régime fasciste), l'organisation a connu une croissance sans précédent dans le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle : elle a pleinement profité de l'essor du commerce mondial et s'est diversifiée. La liste des trafics actuels est éloquente : cigarettes, cocaïne, ordures ménagères, déchets toxiques, haute couture, confection de marque, béton et construction, armes parfois lourdes issues de l'ex-empire soviétique...

Qu'importe le secteur, pourvu qu'il soit possible de trafiquer, de détourner les règles pour augmenter le profit. Et à cela la *Camorra* excelle. Mettre ensuite en place une organisation professionnelle est une seconde nature : à l'exemple d'une usine automobile, se relaient chez les

dealers de Secondigliano une équipe du jour et une équipe du soir. De même la précision des transbordements maritimes de contrebande au large de Naples ferait-elle pâlir d'envie le patron des opérations de *Fedex*... Et les exemples pourraient se multiplier, nombreux, sur tous les segments du trafic. Le métier de base de la *Camorra* est le trafic, et elle a décliné ce savoir-faire sur tous les segments attractifs générés par la société post-moderne, jusqu'en Ecosse et au Canada.

Comme dans tout système « réseau », la *Camorra* a une gestion souple de sa frontière. Il est possible d'appartenir au système (être sentinelle ou dealer) sans appartenir au clan, et donc sans bénéficier de la protection juridique. Cela permet de saisir rapidement les opportunités de se diversifier sur de nouveaux trafics sans faire grandir l'organisation. Et toutes les autres caractéristiques du système (stratégie, valeurs, process, équipes) sont cohérentes avec cette faculté d'extension du savoir-faire (détourner les règles pour profiter de l'échange).



## ***Cosa Nostra* : des barons insulaires régnant sur un territoire**

De son côté *Cosa Nostra* est sicilienne, originaire de la plus grande île de la méditerranée. Initialement les *mafiosi* gardaient les propriétés des latifundiaires ou des propriétaires de vergers d'agrumes, et monnaient à la fois leur protection et l'attribution des fermages. Ils ont étendu le savoir-faire (et le profit) généré par ce contrôle du territoire à beaucoup d'autres domaines. Le métier racine est le contrôle de la terre, du territoire. Et comme l'activité est illégale, l'impôt prélevé s'appelle extorsion de fonds.

Tels des barons des anciens temps, les *mafiosi* entretiennent, grâce aux revenus de ce contrôle, une armée qui leur sert à asseoir leur pouvoir et à conquérir de nouveaux territoires. Leur stratégie de base consiste à contrôler un territoire et à rentabiliser ce contrôle (l'armée coûte cher, le contrôle en soi n'est pas très lucratif) par des trafics annexes (agrumes, vol de bétail puis trafic de stupéfiants, détournement de marchés publics...). Ils se comportent donc comme de petits chefs d'Etat parallèles.

Cette prépondérance territoriale explique que leurs liens avec les hommes politiques soient très serrés, jusqu'au plus haut niveau de l'Etat, car les deux métiers sont – par ce côté – proches. Et *Cosa Nostra* a toujours su se rendre utile aux hommes politiques siciliens, voire italiens : son pouvoir d'intimidation permet d'orienter les voix des électeurs.

Le style de management de *Cosa Nostra* est féodal (né de la notion de territoire) et “romantique” autour d'un corpus de valeurs décrites comme chevaleresques et rustiques : ce qui compte, et qui assure la longévité du système, c'est l'existence de ces valeurs plutôt que leur justesse. Il ne s'agit pas de savoir si les “ hommes d'honneur ” le sont vraiment, mais s'ils le croient et s'ils se comportent de manière cohérente avec ce *credo*, sur le long terme.

Comme dans tout système féodal, *Cosa Nostra* a une gestion très rigide de sa frontière, de qui est dedans (les hommes d'honneur) et de qui est dehors. Cela se traduit aussi, entre les familles, par le respect des territoires de chacun. Ce qui prévaut donc est le rapport de force. Ici encore, on le voit bien, la cohérence entre les différentes

dimensions du système est très forte, et cette cohérence est une explication possible de la formidable longévité de cette « chose » (Cosa Nostra veut dire “ *notre chose* ”).

### **Similitudes et différences**

En approfondissant les raisons du succès de la Camorra, il apparaît que la forte cohérence qui la caractérise se retrouve dans ses relations avec son environnement : l'organisation souple est par exemple adaptée pour vendre du “ traitement ” de déchets toxiques. Dans ce métier, il faut de bonnes relations avec les entreprises du Nord de l'Italie. Les dealers ou gardes du corps de base n'ont pas les caractéristiques requises pour déjouer la méfiance des entrepreneurs lombards ou piémontais. Il existe donc des intermédiaires un peu spéciaux, les stakeholders, qui sont recrutés parmi les couches éduquées de la société. Ils servent de brokers. Sans appartenir formellement à l'organisation, ils disposent d'un travail bien rémunéré, rare en Campanie, et les clans trouvent en eux le maillon qui leur manquait pour entrer en relation avec leurs clients. Le même phénomène de

partenariat se répète dans le trafic de haute couture ou dans celui du lait. C'est un rapport pragmatique et gagnant-gagnant.

Une des différences fondamentales entre la Camorra et Cosa Nostra tient donc à leur rapport à leur frontière : fermée et bien gardée pour Cosa Nostra, ouverte et poreuse pour la Camorra. Ce rapport particulier, issu de la façon de penser consubstantielle au métier racine, explique aujourd'hui les différences de croissance : pour pouvoir croître rapidement dans un monde ouvert et mondialisé, il vaut mieux avoir un rapport souple à la frontière. Et les faits le prouvent : en 1946, Lucky Luciano parrain américain lié à Cosa Nostra, s'exile à Naples en récompense de l'aide qu'il a apportée lors de la campagne de Sicile en 1943. C'est sous son impulsion que le trafic, de cigarettes pour commencer, a pris de l'ampleur à Naples. A cette époque la Camorra faisait figure de petite bande de voyous comparée à la puissante Cosa Nostra. Mais la souplesse de la première et la rigidité de la seconde ont permis qu'en quelques années l'écart soit totalement réduit. En termes de business on dirait que le

challenger a rattrapé le leader. Et la principale explication vient de ce rapport à la frontière.

Au-delà des différences de formes, des éléments apparaissent comme communs dans le système relationnel des mafias :

- Il existe un rite initiatique qui marque l'entrée dans le système. Celui-ci peut être simple (comme dans le film Gomorra), plus spirituel comme il serait pratiqué au sein de Cosa Nostra, ou encore à palier (entrer dans un système ce n'est pas entrer dans un clan). Mais il y a toujours une action symbolique qui marque la différence entre dedans/dehors.
- Il existe des garanties qui sont accordées aux membres, notamment en cas d'incarcération : salaire versé, assistance par les avocats du système, appuis politiques dans le cas de Cosa Nostra. A cet égard, pour la Camorra, faire partie du clan donne le droit à cette protection, ce que ne permet pas la simple appartenance au système (pour une sentinelle par

exemple). Ces protections jouent donc le rôle de renforcement positif de l'entrée dans le système.

- Il existe enfin des sanctions pour ceux qui enfreignent les règles. Assez simplement, ceux-ci sont éliminés, d'une manière souvent en rapport symbolique avec leur faute. Ces organisations exécutent beaucoup – dans la quasi majorité des cas il s'agit de leurs propres membres. C'est un renforcement négatif, qui demande temps et énergie à l'organisation, et qui est sans doute sa caractéristique principale : les obstacles au pouvoir sont éliminés, détruits, d'une manière régulière. On pourrait presque dire que c'est le premier " métier " de ces systèmes, au sens où c'est peut-être à cette activité qu'ils consacrent le plus de temps : entretenir la peur et donc l'obéissance au pouvoir du système. C'est ainsi qu'ils retiennent " les talents (ou du moins tentent de les canaliser).

Les relations au sein des mafias semblent donc organisées de manière à créer, entretenir et renforcer, au prix le plus élevé, la conformité au système. Le contrôle

devient en quelque sorte chez elles le facteur principal, avant l'enrichissement, comme l'illustrent les trains de vies modestes, voire frugaux, que menèrent des parrains des parrains (Toto Rina, Provenzano) qui disposaient par ailleurs de véritables fortunes. Avançons l'hypothèse que ces deux organisations, comme toutes les autres, poursuivent deux objectifs spécifiques : un objectif officiel (une stratégie) et un objectif implicite (on pourrait dire inconscient) mais tout aussi partagé. L'objectif implicite qui apparaît ici est alors le contrôle, le commandement.

### **Les limites du contrôle**

On peut considérer le meurtre, comme nous l'avons vu plus haut, comme un instrument pour asseoir la peur, mais on peut aussi, au niveau personnel, le voir comme une décharge de colère sur un objet expiatoire. Cette deuxième façon de voir peut très bien être mise en parallèle avec des manifestations évidemment moins dramatiques mais elles aussi brutales : elles ont lieu dans les entreprises, dans certains cas de licenciements pour « *incompatibilité avec la direction* ». Or, il est intéressant

de noter que, dans le cas de Cosa Nostra, toutes les périodes où le meurtre a été pratiqué avec excès ont été des périodes de danger pour l'organisation. Ce libre cours laissé à la colère provoque beaucoup de démissions (de "repentis" dans le vocabulaire adéquat pour la mafia, c'est-à-dire de membres qui rompent l'omerta et collaborent avec la justice).

Il serait illusoire de croire que ce problème relève uniquement de « patrons » colériques. Faisons l'hypothèse que le point central n'est pas la colère, mais plutôt la volonté de contrôle : la colère n'est alors que l'expression d'une frustration, d'un obstacle sur la route du pouvoir. Tout contrôler, c'est à l'extrême, comme un enfant qui casse ses jouets, détruire les obstacles. Mais si les obstacles sont détruits avec trop d'acharnement, plus personne ne veut jouer, car le jeu (le gain espéré) n'en vaut plus la chandelle (il y a trop de risques de se faire éliminer). Par exemple, dans la « guerre » contre le juge Falcone, une des réactions privilégiées a été de renforcer toujours plus le contrôle, ce qui revient à "faire toujours plus de la même chose". Cela a été fatal au *capo di tutti*



*capi* de l'époque (Toto Rina) et a mis l'organisation en danger.

Du côté des entreprises, un des sous-jacents implicites de la business science, repose justement sur un mythe du contrôle : une information nécessaire aux décisions toujours plus précise, des prévisions qui deviennent des graals, un processus budgétaire de plus en plus complexe. Ce faisant, implicitement, les entreprises sont piégées dans ce mythe et reproduisent le même problème racine que Cosa Nostra. Or la méthode ne fonctionne pas toujours, voire ne fonctionne jamais en cas de crise grave. Au-delà des conséquences sur les hommes, le paradoxe posé par ce mythe tient à ce que l'on croit être la solution est aussi la source du problème – quand il faut changer sa représentation du monde.

Chacun devine que cette analyse a été faite autour de l'entreprise. Serait-elle pertinente si l'on parle des nations, de leurs relations de compétition, des rapports qu'elles établissent (gagnant-gagnant ou domination ?), de leur rapport aux frontières, des valeurs qu'elles portent, de leur manière de les défendre, de leur adaptabilité au

changement ? De leur volonté de “contrôle” des systèmes internationaux, par exemple ? Serait-elle pertinente à Washington, aujourd’hui même, où l’on tente de définir un Bretton Woods II ?

Nous parlerions alors de géopolitique. Une autre histoire ?

**#No managers = No future – pas si sûr**

## **Se laisser surprendre par la réalité d'initiatives a priori absurdes : une organisation sans manager**

*Cet article résume le cheminement que j'ai suivi pour finalement considérer les entreprises dites « libérées » comme un sujet sérieux. Entre 2009 et 2012 ma réflexion a été principalement axée sur les techniques d'intervention décrites en seconde partie. Comme vous le constaterez si vous avez le courage de lire le papier sur la genèse des métarègles en page 105, la méthode d'exploration reste la même : cherchons des exemples concrets de manager autrement les organisations dans la première partie ou les projets dans la seconde. Puis voyons les enseignements que nous pouvons en tirer.*

*Ce papier a été tout d'abord publié sur le site du cercle des échos. Devant son succès un second a suivi, publié sur LinkedIn car le site du Cercle buggait. En réalité nous sommes bien peu de choses...*



**Les Echos**



Depuis que Zappos a supprimé à grand bruit tous les managers dans son organisation, un mouvement, tout au moins médiatique, semble se créer autour de cet objectif. L'utopie des communautés des années 70 serait-elle de retour ? Maintenant je n'en suis plus si sûr. Voici de quoi vous faire votre propre idée.

Virez les managers<sup>3</sup> ! Lorsqu'en décembre 2011 l'article racoleur de Gary Hamel m'interpella dans la *Harvard Business Review*, mon intérêt se mêla de suspicion. Comme j'accompagne quotidiennement des équipes dirigeantes qui cherchent à développer l'autonomie de leur organisation, qu'il existât un exemple d'une société de 800 salariés fonctionnant sans manager donnait à ces équipes du grain à moudre et à moi une anecdote pour briller. Cependant, au vu de mes observations, la réalité des organisations rendait ce sympathique exemple sans grande portée. Ces illuminés de Californie resteront d'exemplaires isolés, pensais-je. Ah Gary Hamel ! Ce vrai

---

<sup>3</sup> <http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

*Guru* restera un indécrottable idéaliste, toujours aussi fort pour le battage médiatique, ...

Aujourd'hui force m'est de constater que je me trompais.

Tout d'abord l'expérience Morning Star<sup>4</sup> dure depuis 20 ans pendant lesquels la société s'est développée de manière importante, premier signe de réalisme. Ensuite un institut<sup>5</sup> a été créé autour du concept clef de *Self-management* que décrit très bien Gary Hamel ; cet institut permet à d'autres organisations de se mettre à l'école de Morning Star. Mais à l'époque je ne distinguais là qu'un habile marketing conjugué de la *HBR*, de Gary Hamel et de Morning Star, pas le signe d'un besoin plus large.

Je ne faisais d'ailleurs pas le lien avec des expériences similaires trouvées tout d'abord à l'Ecole de Paris<sup>6</sup> puis dans le livre d'Isaac Getz<sup>7</sup>, *Liberté&Cie*<sup>8</sup> où plusieurs

---

<sup>4</sup> <http://www.morningstarco.com/>

<sup>5</sup> Le Self-management Institute fondé par Chris Rufer le fondateur de Morning Star <http://self-managementinstitute.org/>

<sup>6</sup> L'Ecole de Paris du Management, que je décrivais en 2012 : <http://emmanuelmas.com/2013/04/15/connaissiez-vous-lecole-de-paris/>, cherche à promouvoir une vision "singulière du management. Personnellement je la vois comme le seul réel contrepoint français à la pensée dominante managériale venant de Harvard. Pour comprendre sa philosophie l'excellente interview de Michel Berry son fondateur se trouve sur le blog des échos : <http://blogs.lesechos.fr/paritech-review/et-si-le-management-etait-un-art-entretien-avec-michel-berry-a14038.html#xtor=CS3-5>.

<sup>7</sup> Voir le site internet d'Isaac Getz : <http://liberteetcie.com/>

<sup>8</sup> Vous pouvez trouver une recension du livre *Liberté&Cie* sur notre site Internet <http://www.7etassocies.com/non-classe/exemples-dinnovation-manageriale-2/>

entreprises, certaines importante (GORE-TEX), d'autres française (FAVI) toutes très performantes vivaient "*libérées*" des managers, pour reprendre les termes de l'auteur. Tout cela bien que je l'eusse intégré comme de la culture managériale nécessaire et utile, je continuais à le considérer incompatible avec la réalité que j'observais tous les jours auprès des dirigeants...

Le temps passa.

En juin 2013, lors de la remise des trophées des *Espoirs du management*<sup>9</sup>, Poult gagna le concours pour avoir mis en place la dé-hiérarchisation<sup>10</sup>. Dans ce concours la salle vote. Elle sélectionna à une écrasante majorité cette initiative comme la plus porteuse. Moi aussi d'ailleurs je votai pour Poult, y voyant une courageuse et sympathique initiative isolée. Rétrospectivement le lien paraît pourtant évident : déhiérarchiser, c'est bien enlever des managers, les managers.

---

<sup>9</sup> Pour découvrir les biens nommées *Espoirs du management* voir la [précédente tribune](http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221176042/espoirs-management-inspiration-changer) <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221176042/espoirs-management-inspiration-changer>.

<sup>10</sup> Pour comprendre le concept vous pouvez lire le billet du [Gymnase du management](http://www.gymnasedumanagement.com/chroniques/dehierarchiser-une-autre-logique-d-animation-d-equipes_133) [http://www.gymnasedumanagement.com/chroniques/dehierarchiser-une-autre-logique-d-animation-d-equipes\\_133](http://www.gymnasedumanagement.com/chroniques/dehierarchiser-une-autre-logique-d-animation-d-equipes_133)

Finalement en décembre 2013 je rencontrais deux dirigeants d'une entreprises nantaise, Inov-on<sup>11</sup>, qui s'essayaient à la mise en place des concepts développés par Isaac Getz pour de vrai dans leur entreprise de 280 personnes, comme ils le racontent sur leur blog<sup>12</sup>. Les entendre à la fois modestes et animés, relater cette expérimentation qu'ils décrivaient comme une aventure riche et incertaine, je commençais entrevoir un mouvement au-delà de l'effet de mode ou de l'initiative isolée. Quelle énergie il fallait à ces dirigeants pour s'aventurer à suivre ces quelques exemples idéalistes !

Alors je me suis renseigné. J'ai trouvé Treehouse<sup>13</sup> qui après la semaine de 4 jours, passe au #nomanager comme son *leader* le raconte sur leur blog<sup>14</sup>, puis Zappos à Las Vegas, le déclencheur : c'est en lisant l'excellent article de Aimée Groth dans Quartz<sup>15</sup> que j'ai enfin perçu le lien. L'exemple de Medium<sup>16</sup>, mais surtout les échanges

---

<sup>11</sup> <http://www.inov-on.com/>

<sup>12</sup> <http://liberation-entreprise.org/notre-aventure/>

<sup>13</sup> <http://teamtreeshouse.com/>

<sup>14</sup> <http://ryancarson.com/post/61562761297/no-managers-why-we-removed-bosses-at-treehouse>

<sup>15</sup> <http://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy/>

<sup>16</sup> Medium <https://medium.com/about/9e53ca408c48> créée par Ev Williams, un des co-fondateurs de twitter, fonctionne sous Holacracy.



avec Gamevy<sup>17</sup> ont fini de me convaincre. Au passage j'avais découvert que des confrères avaient élaboré une "*technologie de management*", l'Holacracy<sup>18</sup>, concept d'organisation complet pour se passer de managers, celle-là même qui a été mise en place par Zappos. Son représentant en France, IGI<sup>19</sup>, a réalisé une BD *on-line* qui explique bien leur concept et leur manière de procéder.

Maintenant ma conviction est faite : il se passe quelque chose, un mouvement qui dépasse les concepts, d'*Halocracy*, de *Self-management*, de *libération* ou quel que soit le nom qu'on lui donne. Un mouvement signe d'une aspiration grandissante à travailler autrement dans les organisations, à, pour parler net, assainir l'usage du pouvoir. Revoir la manière de l'organiser, de le déléguer, de l'exercer. Ce mouvement prend corps dans quelques organisations pionnières qui décrivent d'ailleurs toutes leur changement comme une aventure, apparemment exaltante, parfois incertaine. Avec son flair d'écrivain,

---

<sup>17</sup> Basé à Londres, après avoir retiré les titres puis les managers la société vient de décider de se passer de contrat. Le blog <http://giantleap.me/> tenu par les dirigeants de Gamevy : <http://giantleap.me/> est passionnant (en anglais).

<sup>18</sup> <http://holacracy.org/>

<sup>19</sup> <http://igipartners.com/>

Alexandre Jardin l'a saisi depuis de longs mois, lui qui recommande ce changement d'exercice du pouvoir aux dirigeants de notre pays dans son dernier Roman<sup>20</sup> et plus spécifiquement dans sa chronique récente sur ce qu'il nomme l'action indirecte<sup>21</sup> du dirigeant.

Au-delà des figures de style, si je reste honnête, j'avais senti depuis longtemps une aspiration chez certains dirigeants et beaucoup de managers. Ma réelle prise de conscience concerne la réalité du mouvement que cette aspiration engendre. Si tant d'entreprises s'y essayent *en vrai* c'est que le mouvement dépasse les bonnes intentions ou les théories.

Alors certes, raisonnablement il y a peu de chance qu'une méga corporation comme P&G, Véolia ou Renault deviennent un jour des purs #Nomanagers cependant même ces énormes organisations ne pourront pas échapper aux questions que ce mouvement ne manquera pas de susciter, même en leur sein. Les difficultés de mise en place semblent importantes, je pense y revenir bientôt,

---

<sup>20</sup> *Mes Trois Zèbres* chez Grasset

<sup>21</sup> <http://www.lopinion.fr/23-janvier-2014/vive-l-action-indirecte-8498>

mais les expérimentations sont là et il y a vraisemblablement des enseignements à en tirer, j'y reviendrai également. Maintenant j'en suis convaincu, le mouvement #Nomanager aura un futur, Gary Hamel le disait en 2011, il avait raison.

Chapeau *maestro* !



## #No managers = le retour du roi

### **Mettre à jour le paradoxe des entreprises libérées : il faut un manager fort pour fonctionner avec moins de manager**

*Cet article a été publié sur LinkedIn en 2014. Il a été déclenché par différentes conversations avec des dirigeants avec qui nous avons mené des projets visant à développer l'autonomie. Partant de notre expérience commune, ils avançaient l'impossibilité de fonctionner sans manager. Ces réactions hostiles mais pertinentes m'ont bien aidé à faire avancer la réflexion. J'ai dû replonger dans les exemples pour voir comment concilier mon expérience, la conviction de ces dirigeants compétents et l'analyse précédente.*

*Un troisième article devait terminer la série centrée sur le parallèle entre le « Réveil de la force » épisode VII de la série Star Wars et le réveil des organisations. Il sera finalement co-écrit avec un de mes associés et centré sur la confiance plus que sur le réveil. Comme vous pourrez le constater en page 49 nous avons conservé le parallèle avec Star Wars.*

L'intérêt pour le mouvement #nomanager bat son plein. Les articles et les réactions enthousiastes fleurissent dans la presse sur le net comme dans la vraie vie. Qu'est-ce qui rend un sujet traditionnellement réservé aux experts aussi actuels, intéressant et vivant ? Poursuivons l'exploration commencée<sup>22</sup> afin d'en tirer les premiers enseignements.

Depuis la publication de la première tribune sur le sujet, je vais de surprise en surprise. Tout d'abord l'ampleur de la vague d'intérêt. Ensuite, l'ancienneté des innovations managériales mises en avant (30 ans pour FAVI, 50 ans pour Gore) ; enfin le retour sur le devant de la scène d'un livre, *Liberté&Cie*, vieux de 5 ans, une éternité en management. Alors je me suis interrogé. Que se passe-t-il ? Serait-ce le numérique, la révolution digitale ? "*Dans l'économie de l'immatériel, le capital est essentiellement organisationnel*" analyse Augustin Landier dans les Echos, ce qui expliquerait alors l'exploration de ce champ habituellement délaissé ? Plus généralement, serait-ce le

---

<sup>22</sup> Voir la précédente chronique #nomanager = no future ? Pas si sûr  
<http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221189551/nomanagers-no-future-si> sur le cercle des Echos

"tsunami" des réseaux sociaux qui mettra "la hiérarchie cul par-dessus tête" comme le prédit Sid Mohasseb de WiseWindow<sup>23</sup> . Difficile de tout relier au numérique. Serait-ce un mouvement plus général concernant le rapport au pouvoir ? Les liens entre cette réflexion organisationnelle et celle que mène Alexandre Jardin à longueur de chroniques sur le nécessaire rééquilibrage du pouvoir<sup>24</sup> dans notre pays est frappant. Pourtant le mouvement dépasse largement notre pays ou l'Europe (pour mémoire Morning Star<sup>25</sup> vient de Californie). Serait-ce un simple effet de mode alors ? J'en doute, même si l'engouement peut partiellement y ressembler, le mouvement me semble trop général et trop sincère comme l'attestèrent mes observations rapportées plus bas. Alors ? Devant cette vitalité proprement printanière, toutes ces explications possibles j'avoue humblement que je ne cherche plus à mesurer ni la puissance de la vague

---

<sup>23</sup> Entreprise spécialiste de Massive Online Business Intelligence cherchant à tirer des prévisions de l'analyse des réseaux sociaux. Voir la vidéo TED à 1min 13 "It turns authority upside down" <http://www.youtube.com/watch?v=mbNpbLmdUoQ#t=75> c'est moi qui traduis.

<sup>24</sup> <http://www.lopinion.fr/27-fevrier-2014/changement-changement-9702>

<sup>25</sup> <http://www.morningstarco.com/>



ni son origine. Je me borne à constater son existence et à chercher à en tirer des enseignements.

Les livres<sup>26</sup>, les différents mouvements, les exemples d'entreprises<sup>27</sup> qui fleurissent cherchent à promouvoir une autre manière de s'organiser et de manager. Qu'ils appellent cela le "*manager au service*" de ses collaborateurs<sup>28</sup>, "*l'inversion de la pyramide*", la "*subsidiarité*", la "*délégation*" ou "*l'autonomie*" pour reprendre les mots employés, j'observe des organisations qui emploient 3, 20, 120, 600, 1 500, 2 500, 20 000 voire 50 000 personnes réfléchir, tester où se lancer. Quelles soient familiales ou membre du CAC 40, qu'elles commencent par le CODIR (ou le COMEX c'est selon), ou les opérations, toutes elles agissent, discrètement.

Deux facteurs préoccupent les dirigeants avec lesquels je discute : l'efficacité et une certaine insatisfaction. Dans

---

<sup>26</sup> Pour une liste non exhaustive voir l'excellente synthèse de Muriel Jasor dans les échos sous l'angle de l'innovation managériale <http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/transport/actu/0203313663250-dehierarchisation-quand-l-innovation-s-infiltre-dans-les-modes-d-organisation-653518.php>.

<sup>27</sup> Comme exemple 'public' voir Sogilis à Lyon mis en avant par le Figaro. Pour d'évidentes raisons de confidentialités tous les exemples issus de mes propres observations sont "anonymisés".

<sup>28</sup> Par exemple le mouvement de servant leadership qu'un des grands groupes met en place actuellement. Merci à Frédéric Haumonté pour la référence.

certaines corporations les structures, devenues très compliquées, génèrent des coûts et de la non-qualité qui elle-même engendre un surcroît de structure pour vérifier et revérifier. Yves Morieux du BCG dans une excellente intervention sur TED<sup>29</sup> parle de *"complicatedness"* qui engendre ces coûts, des résultats faibles et un désengagement des collaborateurs. *"Going flat"*, alléger la structure permet de gagner sur ces trois tableaux, ce qu'un dirigeant nous a résumé avec le bon sens qui caractérise les industriels par une jolie formule *"ils [les opérationnels] se disaient qu'il commençait à y avoir beaucoup d'Audi sur le parking"*. D'autres dirigeants après s'être forgé la conviction que leur métier allait changer et que ne sachant ni où ni comment, décidèrent que ce qui pourrait le plus aider l'organisation à réagir c'était de *"développer l'autonomie des collaborateurs"* afin d'accroître sa réactivité. D'autres enfin, sans que cela soit exclusif,

---

<sup>29</sup> La vidéo en anglais sur TED

[http://www.ted.com/talks/yves\\_morieux\\_as\\_work\\_gets\\_more\\_complex\\_6\\_rules\\_to\\_simplify](http://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify) avec un adorable (et très compréhensible) accent français fait le lien entre productivité et engagement. <http://www.youtube.com/watch?v=0MD4Ymjvc2I>

marquent une préférence pour une gestion déléguée où ils "*portent*" moins le quotidien. Unanimité frappante, ils finissent généralement leur évocation par quelque chose du genre "*et puis ce serait quand même mieux pour tout le monde*" montrant par là leur aspiration à un changement de relation managériale qui ne les satisfait au fond pas plus que leurs collaborateurs.

Cette insatisfaction de départ constitue la pierre angulaire de toutes les démarches dont j'ai pu prendre connaissance. Le célèbre Jean-François Zobrist réorganisa Favi, dans les années 70/80, sur le principe que l'"*homme est bon*" car le principe précédent, qu'il fallait se défier de l'homme mauvais, ne lui convenait pas<sup>30</sup>. Tous les exemples cités par Isaac Getz<sup>31</sup> dans *Liberté&Cie* racontent ce même démarrage, tous les dirigeants que j'observe aussi. Comme le résume très bien Bernard-Marie Chiquet qui promeut l'Holacracy, les

---

<sup>30</sup>Beaucoup de choses ont été écrites sur Jean-François Zobrist. Je recommande vivement la lecture de l'original, son livre qui raconte "la belle histoire de Favi". Il relate très simplement toutes les étapes, les difficultés. Du changement en vrai, plein d'humour, d'amour et de bon sens, excellente source d'inspiration. Une des vedettes du site d'édition à la commande lulu.com : <http://www.lulu.com/shop/jean-francois-zobrist/la-belle-histoire-de-favi-lentreprise-qui-croit-que-lhomme-est-bon-tome-1-nos-belles-histoires/paperback/product-21398790.html>

<sup>31</sup> <http://www.isaac-getz.com/books/>

dirigeants ont "*un choix à faire*"<sup>32</sup> et ce choix se fonde autant sur leur raison (l'efficacité) que sur leur conviction (une autre relation managériale est possible). A ce stade je formule l'hypothèse que c'est majoritairement cette conviction qui créera l'engagement des salariés, des associés pour reprendre les termes de Gore. Certes une meilleure efficacité apportera de la satisfaction<sup>33</sup>, mais je crois avec Simon Sinek<sup>34</sup> que la cause apportera l'inspiration, que les gens choisiront un projet car ils croient ce que croit leur leader. Comment imaginer qu'il ne soit pas spécialement motivant de travailler dans une entreprise qui promet réellement que "*l'homme est bon*" ? Au passage la productivité a grimpé de 20% lorsque ce principe s'incarna dans la suppression des pointes de FAVI.

---

<sup>32</sup>L'Holacracy se présente comme une "technologie de management" permettant de se passer de manager (mais pas de structure). Voir par exemple le papier cité en commentaire de la précédente tribune qui explique comment se passer de manager : <http://l'excellenceenholacracy.com/en-holacracy-il-ny-pas-de-hierarchie-ni-de-managers>

<sup>33</sup>Dans *les Mirages du Management* Phil Rosensweig montre bien que la seule corrélation que l'on a pour l'instant démontrée était que les entreprises qui réussissaient avaient des salariés satisfaits. L'inverse (des salariés satisfaits font des entreprises qui réussissent) n'est pour l'instant pas rigoureusement démontré.

<sup>34</sup>Simon Sinek promeut l'idée de leadership par le sens (*Start with Why*) et résume extrêmement bien ses travaux sur TED : <http://www.youtube.com/watch?v=sioZd3AxmnE>

Pourtant *"Je compris que je ne pourrais pas compter sur leur consensus pour aller de l'avant et qu'il faudrait que je provoque, moi tout seul, une rupture franche et brutale, irréversible"*<sup>35</sup> relate Jean-François Zobrist. Je trouve ce paradoxe magnifique, pour se passer de manager une entreprise a d'abord besoin... d'une décision forte de son ou de ses dirigeant(s). Ziemer, le second dirigeant de Harley Davidson l'exprimait clairement à propos de son prédécesseur *"il faut un visionnaire pour affirmer qu'il existe un autre mode de fonctionnement"*<sup>36</sup>. Et j'ajouterais pour accompagner sa mise en œuvre pendant quelques temps comme le montrent en creux toutes les expériences.

Au-delà de l'effet de mode un intérêt profond et utile pousse les dirigeants et les organisations à remettre en question leur fonctionnement du pouvoir et pour ce faire elles ont besoin de dirigeants centrés sur l'efficacité et convaincus. Bien que je ne trouve pas le terme totalement approprié, Isaac Getz parle de libération à propos de ce

---

<sup>35</sup> Ibid., page 49

<sup>36</sup> *Liberté&Cie* page 338.

mouvement. Suivant cette terminologie, comme la terre du milieu, les organisations ont momentanément besoin du "*retour du roi*" pour être "*libérées*". Mais la comparaison avec la trilogie de Tolkien s'arrête là, car dans cette quête-ci le "*retour du roi*" ne signifie par l'aboutissement du voyage mais bien son commencement.

Passionnant : comment en rester là ?

## *Et si salariés et patrons faisaient confiance à la ... confiance*

**Se confronter à la réalité : la confiance est efficace mais intérieurement difficile pour les patrons comme pour les salariés**

*Comment en rester là effectivement ! Suite à plusieurs projets et beaucoup de discussions nous avons poursuivi cette réflexion avec mon associé Jean-Gabriel Kern à partir de ses plus de deux ans d'observations. Il accompagna un projet visant à une forme de libération dans une grande entreprise française. Ses 400 jours de coaching/observations auprès de plus de 1000 dirigeants de ce très grand groupe, sa grande culture et son esprit rigoureux complètent à merveille ma réflexion.*

*Nous fûmes ainsi publiés sur le site web de Harvard Business Review France en décembre 2015, date qui coïncidait avec la sortie de l'épisode VII de la série Star Wars. Le parallèle entre les entreprises libérées et la force nous a paru plus profond qu'anecdotique<sup>37</sup> : il correspondait autant à nos observations qu'à notre propre expérience.*

**Harvard  
Business  
Review**

---

<sup>37</sup> <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/12/9095-et-si-salaries-et-patrons-faisaient-confiance-la-confiance/>



La mythologie de Star Wars et les entreprises libérées ont a priori bien peu de choses en commun. Pas si sûr, en réalité... Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ? Un dirigeant inspiré décide de promouvoir la confiance de manière radicale dans l'organisation dont il a la charge, que ce soit une usine, une start-up ou toute autre forme d'organisation. Conséquence de la confiance accrue, la hiérarchie diminue, parfois la structure s'élague et la plupart du temps, le succès couronne l'initiative : **15% de croissance du chiffre d'affaires, un temps de traitement des dossiers divisé par trois, une augmentation de la productivité de 12% en moyenne** (évolutions observées par plusieurs entreprises ayant adopté ce mode de fonctionnement) ... Et des collaborateurs qui se disent heureux.

## **Y contre X**

Ces initiatives reposent sur la théorie Y de McGregor (l'homme est bon, faisons lui confiance), alors que traditionnellement les organisations sont plutôt conçues

selon la théorie X (l'homme doit être contrôlé). Si chacune de ces théories, partiellement auto réalisatrice, possède une part de vérité, la seconde porte en elle les germes du malheur. C'est ici que le management fonctionne en partie à l'instar de la « Force » dans la mythologie de Georges Lucas : **le côté lumineux demande confiance en soi et dans les autres – et implique des renoncements.** Le côté obscur donne l'illusion de la vitesse et du pouvoir – mais apporte la peur et le malheur. Rester du côté lumineux exige une grande force intérieure, pour apprivoiser nos peurs et nos conflits internes. Sans cet effort sur nous-mêmes, notre force se répand à l'extérieur, de manière incontrôlée et généralement au détriment des autres – et nous basculons du côté obscur.

Une menace fantôme plane donc sur ces initiatives. Comme le dit Laurence Vanhée, « *Chief Happiness Officer* » de la sécurité sociale belge : « *[dans ces projets] l'ennemi, c'est l'ego* ». Pas uniquement l'ego des autres. La tentation du côté obscur habite chacun d'entre nous : **difficile, du jour au lendemain, d'accorder une confiance aveugle à son patron toujours aussi « taiseux »**, ou aux ouvriers qui attendaient hier encore

devant la pointeuse l'heure de la délivrance. Renoncer au confort et à l'illusion de sécurité qu'apporte la théorie X demande une bonne dose de courage.

## **800 salariés sans chef**

L'engouement pour ces pratiques va pourtant crescendo. En 2011, Gary Hamel (président-fondateur de Strategos, un cabinet international de conseil en management basé à Chicago), dévoile au grand jour, via Harvard Business Review, le mode de fonctionnement de The Morning Star Company (producteur américain de sauce tomate) : 800 personnes sans chef et ce, depuis 1970. En 2012, **le professeur de leadership et d'innovation Isaac Getz fait découvrir au grand public le concept de « libération » en place chez FAVI depuis 1984 ans ou encore chez GORE depuis 1959**, dans son livre « Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises » (Fayard). En 2013, Poulton remporte « Les espoirs du management » pour avoir « déhiérarchisé » son usine de Montauban. En 2014, Michelin l'expérimente dans trois ateliers et l'auteur belge Frédéric Laloux publie

« *Reinventing organizations* ». Et en avril 2015, la chaîne ARTE met en avant plusieurs de ces initiatives dans le documentaire « Le bonheur au travail ».

Les connaisseurs s'interrogeront sûrement, remarquant qu'une poignée d'exemples fondateurs revient en boucle sur des sociétés fondées il y a 30, 40 voire 50 ans. Si l'âge montre la pérennité du modèle, **pourquoi ne s'est-il pas diffusé plus tôt ?** Mystère, cependant les exemples très récents fleurissent : sécurité sociale belge, Burtzorg (soins à domicile), Inov-on (services B2B), Zappos (vente de chaussures par internet), Spotify (musique en ligne), Officiencia (conseil informatique), Auchan, Sogilis (SSII)... Comme si cet engouement répondait à des aspirations actuelles, notamment parmi les jeunes générations.

### **Accepter qu'il puisse y avoir quelques résistances**

Beaucoup rétorquent aussi qu'il est impossible de faire changer le fonctionnement de nos organisations. Pour observer de près des projets opérationnels, **les difficultés de mise en place existent bel et bien, certaines se révèlent même considérables.** Elles concernent autant

les leaders qui doivent s'inventer une nouvelle place, en mettant leur ego de côté, que les collaborateurs qui doivent apprendre à avoir confiance en leurs dirigeants, alors même que la tendance naturelle est plutôt à la défiance. Cela suppose de faire évoluer l'organisation entière, qui bien souvent est sclérosée par des décennies de contrôle. Ces difficultés prouvent qu'**il faut un leader déterminé pour initier et entretenir le mouvement**. Car l'expérience montre, qu'en général, moins de 5 % des salariés sont vraiment moteurs. La « libération » ne constitue pas un monde idéal désiré par tous. Pourtant, certains patrons déterminés, à l'image d'Alexandre Gérard d'Inov-on, restent convaincus que les bénéfices en termes d'efficacité et de motivation valent le coup de se heurter à quelques résistances.

### **Le Modus operandi reste à inventer**

Et ils ont raison car **il est fort probable que rien n'arrête ce mouvement**. Evidemment, la hiérarchie ne disparaîtra pas totalement des organisations mais les forces conduisant à un autre fonctionnement sont tellement

puissantes que le mode d'exercice du pouvoir changera. Si toutes les icônes de la « libération » existent depuis longtemps et que l'engouement pour leur management éprouvé grandit aujourd'hui, c'est qu'**il répond à la fois aux aspirations d'un nombre croissant d'individus et aux bouleversements de l'environnement des organisations**. Ce n'est pas un hasard si beaucoup d'entreprises « nouvelles » tentent l'expérience pour répondre à la complexité de leur environnement (Spotify, par exemple).

La forme que peuvent prendre ces nouveaux principes dans chaque organisation reste à inventer, tout comme les prochaines aventures de *Star Wars*.

Si vous tentez le voyage avec authenticité, les résultats que vous obtiendrez feront oublier les embûches rencontrées.

Que la *Force* soit avec vous !





## *Innovation managériale : la nouvelle vague*

### **Conclusion des réflexions : Donner envie sans occulter les réelles difficultés**

*Ma longue réflexion connue son point d'orgue lorsque je reçu plusieurs demandes concomitantes de conférences sur le sujet de ces nouveaux managements. Notre approche, enracinée dans l'observation parlait en effet beaucoup à tous les pragmatiques humanistes, intéressés par le développement de l'autonomie mais méfiant devant la promotion excessivement positive de la libération issue du mouvement d'Isaac Getz. Les gens sérieux ne croient pas aux belles histoires ! Pour ne pas leur en servir tout en les motivant à passer à l'action j'ai trouvé cet équilibre entre*

*exemples concrets, théorisation et surtout, surtout, mise en avant des difficultés réelles.*

*Identifier les difficultés fut assez facile : il me suffisait de puiser dans ma propre expérience puisque à la même époque je montais avec quelques associés une coopérative de coachs et de consultants tentant de fonctionner comme une entreprise libérée. Riche expérience, j'y reviendrais sans doute ailleurs.*

*En attendant vous trouverez ici le texte remanié de ces conférences données dans différentes organisations. Je l'ai retouché pour qu'il reste compréhensif sans les slides ni les vidéos.*

Bonjour,

Je relève pendant les 40 minutes qui viennent un défi. Celui de faire tenir en 40 minutes un sujet qui nous a pris avec mes associés plus de 4 ans de recherches et qui me tient particulièrement à cœur. Il va falloir que je surveille le timing car nous ambitionnons de faire le tour du futur du management tel que l'on peut l'entrevoir en étudiant les avant-gardes, les pionniers, la nouvelle vague d'innovation managériale que beaucoup appellent « entreprises libérées ». Pour démarrer je voudrais vous poser deux questions qui me permettront de calibrer mon intervention :

- La Première question vise à savoir si vous êtes réveillés : lesquels d'entre vous ont déjà vu une mini-jupe ? Levez la main s'il vous plait...Vous allez voir il y a un rapport avec le sujet et il n'y a pas de piège, levez la main s'il vous plait.

[rire]

OK. Merci

- Seconde question, beaucoup plus difficile, qui va servir à adapter le niveau de détail de mon intervention : lesquels d'entre vous pensent avoir vu une entreprise dite libérée ?

Merci.

### **Introduction : le monde change**

J'ai mis longtemps à comprendre que la vague des entreprises libérées était sérieuse. En 2009 quand Isaac Getz a sorti son livre de référence sur le sujet, Liberté&Cie, il m'est tombé des mains. Je me disais : ce type n'est pas sérieux. C'est un de mes associés qui m'a quasiment forcé à le lire ! Et je n'ai pas été déçu car j'ai découvert petit à petit une vague très puissante. Pourquoi une vague ? Peut-être savez-vous comment se forment les vagues ? Il y a plusieurs facteurs, mais un des facteurs sur la côte basque par exemple c'est que l'eau de l'océan arrive avec toute la puissance des marées et que les fonds marins changent brutalement de profondeur. C'est la rencontre entre ces deux forces contraires qui crée la vague.

Dans notre cas nous pouvons considérer les choses exactement de la même manière : depuis le début du siècle dernier, depuis Taylor pour simplifier, les organisations se sont continuellement structurées, par l'organisation scientifique du travail, par tout un tas de techniques apportées par les consultants et par l'informatique. SAP, comme salesforce c'est magique, cela permet de savoir en temps réel ce qui se passe, c'est un superbe outil de contrôle. Toutes ces techniques concentrent la responsabilité dans nos organisations. C'est l'équivalent de la profondeur des fonds marins. A ce stade, nous avons pour l'instant, identifié 5 forces qui viennent se heurter à nos organisations :

- La plus évidente est constituée par ce que Jeremy Rifkin appelle **la troisième Révolution Industrielle**. Cette révolution s'appuie sur les quatre Internet (Internet de l'information, Internet des objets « imprimés », Internet de l'énergie, Internet des objets connectés). La caractéristique de chacun de ces internets c'est de latéraliser une relation verticale. Quand vous imprimez votre pièce détachée de lave-

linge dans votre garage, vous n'avez plus besoin de grosses usines concentrant la valeur. Idem si vous produisez l'énergie dont vous avez besoin à la maison, vous n'avez plus besoin de grosse centrale électrique. Dans les années 60 l'information télévisuelle était régie par le général de Gaule. Aujourd'hui avec YouTube la maire de Cologne ne peut éviter qu'on diffuse le 1<sup>er</sup> janvier une information qu'elle a tenté de cacher la veille. Ce changement impacte bien entendu nos organisations. L'information circule plus facilement, cela change la communication interne mais aussi le management car l'information ne peut plus être la même source de pouvoir qu'auparavant. Jérémy Rifkin montre bien que chacun des 3 autres internets latéralisent le monde et donc nécessairement les organisations. Vous en doutez ? L'an dernier RWE le principal producteur allemand d'énergie a décidé de se séparer de toutes ses centrales jugeant que l'avenir se trouvait dans une production distribuée d'énergie et non centralisée. Je vous laisse imaginer les impacts sur l'organisation....

- Cette poussée est accélérée par l'attente des personnes qui travaillent au sein des organisations, attente d'une autre manière d'exercer l'autorité principalement. Pourquoi ? Je crois que c'est assez simple, les générations dirigeantes des années 80 avaient été élevées dans une vision très hiérarchique de l'autorité, une espèce de patriarcat fantasmé omnipotent qui régissait d'une main sûre et experte les relations et le monde. Elles ont naturellement reproduit cette illusion qui aujourd'hui se heurte aux attentes des générations qui arrivent aux responsabilités, élevées elles avec d'autres références. Il se produira sans doute encore la même chose lorsque les générations Y et Z arriveront aux manettes. En bref, les **attentes sociétales** nouvelles poussent encore dans le même sens d'une dé-hiérarchisation. Nous ne voulons plus être traités comme des robots.
- Les robots justement, ils envahissent le monde et ils constituent la 3<sup>ème</sup> force, celle des **avancées technologiques** parfois fulgurantes dans des domaines sans cesse plus variés (intelligence

artificielle, robots, domaine vivant...), vont aller dans le même sens de changer notre rapport à la responsabilité. Récemment un robot a siégé à un conseil d'administration, de plus en plus d'algorithmes décident bien mieux que nous et donc notre rôle dans la décision va changer et donc dans le management.

- Moins évidente, mais aussi puissante les problèmes de climat nous demandent de changer notre rapport à la planète, de passer d'un rapport de domination à un rapport de coopération. Appelons cette force **Gaïa**, comme notre terre et encore une fois elle pousse dans le même sens.
- Enfin, l'aspiration des peuples anciennement en voie de développement va pousser nos vieux pays riches à quitter encore, notre rapport de domination au le monde, la globalisation bouleverse nos organisations.

Ces forces s'échouent sur nos organisations taylorisées créant ainsi cette nouvelle vague de management.

Comme le disait le président d'Axa Henri de Castries en ouverture d'une cérémonie dédiée à l'innovation



managériale, les Espoirs du Management en 2013, nous vivons une époque comparable à la Renaissance Italienne dans le mouvement de fond qui touche les organisations. Et comme lors de la Renaissance, il va falloir changer notre vision du monde, la terre est ronde n'est-ce pas ? Avant la renaissance on croyait majoritairement qu'elle était plate. Et bien le mouvement qui est en cours dans les organisations est de la même nature.

### **Le concept d'entreprise libérée**

Venons-en maintenant à une définition plus rationnelle du concept. Aujourd'hui certaines organisations pionnières se sont adaptées pour répondre à ces 5 forces, avec, nous le verrons, des réalités multiples. Isaac Getz, un professeur de management à l'ESCP a conceptualisé ces changements sous le terme d'entreprises libérées. Il a développé dans son livre, Liberté et Cie. Prenons une minute pour laisser l'auteur définir sa vision du concept<sup>38</sup>.

*« Une entreprise libérée c'est une entreprise dans laquelle les salariés sont libres et responsables d'entreprendre*

---

<sup>38</sup> Celle que donnée dans la vidéo sur <http://possum-interactive.com/films/possum-entrepriseliberee>

*toutes les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise. Qui mieux que le salarié sait comment faire le travail du salarié ? En plus d'être des références en termes d'épanouissement au travail ces entreprises surperforment et ça quel que soit le secteur d'activité ».*

Personnellement je ne souscris pas à la conclusion causale sur la performance. La réalité est bien plus complexe. Ce que nous pensons c'est que la nouvelle vague prend plusieurs formes dont une partie se retrouve dans le concept un peu simpliste d'Isaac Getz mais d'autres organisations développent une approche créée dans les années 60 par Robert Greenleaf qui s'appelle le servant leader, où les managers se mettent aux services de leurs équipes, d'autres encore utilisent le management par la vision, ce que l'on a appelé *let my people go* surfing du nom du livre de Yvan Chouinard l'alpiniste fondateur de Patagonia, ou encore ce que Frédéric Laloux, un consultant reconverti dans les entreprises libérées appelle les *teals organisations, turquoise*, car elles représentent une nouvelle ère. Derrière tous ces concepts, nous pensons qu'il existe un mouvement de fond, une vague,

une nouvelle vague, dont ces entreprises constituent l'avant-garde.

Est-elle nombreuse cette avant-garde ? Voici une première liste qui reprend les entreprises qui ont fait le choix de mettre en place le Servant Leader. Dans cette liste on peut dire que les mises en place sont plus ou moins complètes. Chez Southwest Airlines c'est clair, les patrons nettoient les avions, les salariés ont une très large autonomie, les voyageurs sont très satisfaits du service. Southwest constitue un très bon exemple. Longtemps ils ont été connus uniquement comme l'inventeur de l'aviation low cost, ce qu'ils sont. *Easy-jet* a répliqué le modèle, sans le management, et ça marche. Mais Southwest c'est aussi une organisation extraordinaire du fait de son management par la vision et la liberté. Idem chez Zappos. Pour d'autres les choses sont en cours. C'est que la route est longue, nous verrons pourquoi tout à l'heure.

Voici Et une seconde liste d'entreprise plus conforme à la définition d'Isaac Getz.

Prenons Burtzoog par exemple. C'est un réseau d'infirmières aux Pays-Bas. Ce pays pratique beaucoup d'hospitalisation à domicile et donc plusieurs dizaines de milliers d'infirmières visitent à la chaîne une longue liste de patients chaque jour. Tout est très codifié, contingenté par la sécurité sociale, taylorisé en bref. En 2007 4 infirmiers et infirmières décidèrent que cette manière industrielle de faire leur métier ne leur plaisait plus et ils ont décidé d'essayer autre chose. Ils se mirent à traiter les patients comme des personnes, à prendre des nouvelles, discuter avec les voisins, faire beaucoup de choses non rentables a priori mais nécessaires de leurs points de vue. Après bien des péripéties racontées avec bonheur par Frédéric Laloux dans son ouvrage, *reinventing organizations*, ils sont aujourd'hui 10 000 à fonctionner suivant ces principes couvrant ainsi 2/3 du marché car ils ont développé une efficacité inégalée : du fait de leur méthode apparemment non rentable, leurs patients guérissent 30% plus vite que les autres, sont deux fois moins hospitalisés pour des durées 40% plus courtes... avec des infirmiers heureux et tout cela sans structure puisque qu'au siège ils ne sont que 60 sur 10000 ! Tous les infirmiers veulent

travailler pour eux et leurs concurrents ont décidé de les copier. Elle est belle cette histoire. Vous me direz c'est parce que leur métier s'y prête : infirmier c'est un métier de vocation. Certes.

Prenons alors un autre exemple emblématique dans un métier sans vocation : la vente de chaussure sur Internet. Personne ne se dit j'ai la vocation de vendre des chaussures ! Vous avez sans doute remarqué qu'on voit 2 fois Zappos dans la liste. C'est une des entreprises les plus congruentes sur le sujet qui constitue une mine d'anecdotes. Toutes les anecdotes illustrent le propos de son fondateur Tony Shie : si mes salariés sont heureux, les clients le seront. Par exemple le cœur de leur activité est un call center aux objectifs inversés : au lieu de viser à traiter le moins d'appels possibles en y consacrant le moins de temps possible, ce qui a pour conséquence de mettre les salariés sous stress, ils visent à battre le record du coup de fil le plus long. Ils en sont à 10h30. Autre idée, à la fin de la période d'essai ils vous payent pour partir ! Car ils ne veulent pas que vous restiez chez eux pour l'argent, surtout pas, ils veulent que vous aimiez cette

manière de travailler ! Et ils ont de superbes résultats. Ils ont été rachetés par Amazon, qui est tout sauf une entreprise libérée et qui ne veut pas y toucher car Jeff Bezos, le patron d'Amazon a bien compris que le cœur du succès se trouvait dans le management du bonheur du Tony Shieh.

Prenons un autre exemple dans le secteur bancaire. Savez-vous combien de français sont satisfaits de leur banque ? 25 % Chez Handelsbanken ils sont 74%. C'est une banque suédoise, grosse comme la Société Générale qui est la 2<sup>ème</sup> banque la plus solide du monde, est plus rentable que ses concurrents depuis 42 ans... en 1969 suite à un scandale de manipulation de cours toute la direction a démissionné. C'était une banque classique, très centralisée. Jan Wallander qui a pris les rênes en 1970 a décidé de la redresser en visant deux objectifs : une rentabilité meilleure que ses concurrents et une satisfaction client maximale. Comme vous le comprenez il a réussi. Comment ? Avec un mode de management particulier : pas de budget, pas de bonus, le patron de l'agence est le *King of the bank* : s'il trouve que les

services centraux ne sont pas efficaces, il ne paye pas. Au fait, c'est la seule banque en Suède qui n'ait pas été aidé par l'état lors de la crise de 2008. Elle a même converti des analyses financières au management, c'est dire.

Venons-en à la France. Autre exemple, Favi, leader des composants de boîtes de vitesse longtemps dirigé par le fameux et truculent Jean-François Zobrist qui aujourd'hui participe beaucoup à amplifier ce mouvement de fond qui déferle par toutes ses conférences.

Notre conviction avec l'équipe avec laquelle je travaille, c'est que tout ceci constitue un mouvement de fond très puissant, qu'il serait aussi illusoire de vouloir arrêter que de vouloir stopper cette vague.

### **Comment fonctionnent dans la réalité ce type d'entreprises ?**

Chez FAVI par exemple pas de managers, les commerciaux ont leur bureau dans l'usine, et les machines sont autour pour symboliser que tout le monde est autour du client. Il existe beaucoup d'anecdotes sur l'autonomie laissée chez Favi, par exemple le fait que les ouvriers

peuvent aller discuter avec le commercial du prix chez un client, Volkswagen par exemple. Il faut le convertir en pièce, mais quand il a négocié 825 pièces par jour par exemple, on est sûr que c'est réalisable et il explique à ses collègues ensuite. Cela évite le syndrome du commercial qui a vendu l'impossible. Cela crée aussi une très forte responsabilisation. Un jour l'équipe Volkswagen justement fit face à une réclamation du client comme quoi les pièces étaient défectueuses. Ils ont chargé une caisse de pièces dans le coffre de l'Audi A8 de service et ils ont filé chez Volkswagen assez intrigué de voir débarquer des ouvriers dans la journée pour régler le problème. Vous allez me dire c'est l'industrie. Si vous souhaitez un exemple... Connaissez-vous Spotify ? C'est un service dans la high-tech de streaming de musique très performant, le leader incontesté du secteur qui fonctionne d'une manière similaire comme le montrent deux vidéos qui sont sur mon site<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> <http://emmanuelmas.com/2015/09/03/comment-spotify-traite-les-erreurs/>  
et <http://emmanuelmas.com/2015/09/03/comment-les-equipes-de-spotify-travaillent-sans-chef/>



Vous avez sans doute noté qu'ils disent que c'est un mélange de ce qu'ils souhaitent et de ce qu'ils font. Comme je l'ai déjà dit l'aspiration est magnifique la réalité plus complexe, réalisable, mais plus complexe.

Frédéric Laloux a identifié 3 dimensions clefs du fonctionnement de ces entreprises :

1. *Self management*, c'est-à-dire que les collaborateurs organisent eux-mêmes leur travail, c'est une grande source d'énergie.
2. *Purpose led* : pour pouvoir s'organiser seul, ils ont besoin que l'organisation soit conduite par une vision plus que par un homme. Regarder chez Zappos, c'est la vision qui les guide. Et si vous vous intéressez à Southwest Airlines ou à Ben&Jerry's vous découvrirez exactement la même chose.
3. *Enfin, Wholeness*, être pleinement soi, c'est nécessaire pour pouvoir s'auto-organiser car il est nécessaire de posséder un droit à l'erreur.

## Un chemin escarpé

Tout ce que je vous raconte est très joli, mais pourquoi n'y a-t-il pas plus d'exemples ? Tout comme il est assez difficile de surfer la vague que nous avons vu tout à l'heure, le chemin pour devenir une entreprise libérée est escarpé. Nous avons identifié deux raisons :

- La première car c'est dur de faire le mouvement que demande la confiance que l'on peut symboliser par ceci. Pour le *leader* il s'agit de reculer, de s'effacer en croyant que les autres vont y arriver. Sur ce chemin qu'est-ce qu'on trouve ? L'égo qui comme le symbolise ce dessin venu de Jung, nous empêche en grande partie d'être pleinement nous-même car il comporte sa part d'ombre. Pour Jung notre personnalité extérieure vient de notre égo, qui lui-même cache notre part d'ombre, ce que nous n'aimons pas en nous ou ce que nous faisons de contraire à nos valeurs et pour atteindre notre vrai soi, il nous faut accepter cette part d'ombre... Attention à ne pas faire de contresens, l'égo du patron qui doit lâcher est autant en jeu que celui du collaborateur qui doit prendre. De loin ça a l'air facile,

mais en écoutant un des agents de nettoyage de SOL une entreprise finlandaise, on comprend bien qu'il a pris sur lui une partie de la pression : « *dès que j'arrive je dois m'assurer que nous pourrons avoir fini dans les temps* ».

Il explique bien la pression même si ça lui cela semble convenir. La meilleure manière de résumer que nous avons trouvé c'est de faire un parallèle avec la force de Luke Skywalker pour arriver à notre côté lumineux nous devons rejeter le côté obscur qui nous fait vouloir aller plus vite, le côté obscur de la force nous donne l'illusion de la vitesse et de la puissance. Le côté lumineux lui demande une certaine discipline personnelle. C'est exactement la même chose avec ce type de cheminement.

- J'avais parlé de 2 raisons. La seconde c'est qu'il faut repenser une nouvelle façon de travailler, pas uniquement pour les patrons, pour tout le monde comme nous venons de le voir.

Or pour repenser cette manière de travailler il y a des conditions plus ou moins favorables. Daniel Kahneman

est un éminent psychologue qui fut prix Nobel d'économie pour ses travaux sur les biais décisionnels car il n'y a pas de prix Nobel de psychologie. A partir des neurosciences il a montré que notre cerveau, de manière schématique, fonctionnait suivant deux modes. Un mode automatique. Rapide, intuitif, c'est celui qui permet de téléphoner en conduisant par exemple. C'est notre mode réflexe. Aucune capacité d'apprentissage. On déroule des routines apprises ailleurs. Ce mode commande nos réflexes managériaux. Le second mode sert à construire ces routines. Il concentre les facultés d'apprentissage, il est lent, n'a pas de capacité au langage, mais de fortes capacités à penser. Pour apprendre de nouvelles routines, de nouveaux comportements managériaux, il faut effectuer un ou plusieurs passages de l'un à l'autre : expérimenter puis analyser, tester puis reboucler. Ce schéma nous aide à comprendre ce qui se passe quand on ajoute une information. Les émotions négatives gênent le passage de l'un à l'autre. Elles freinent donc l'apprentissage. Ainsi si vous stresser les gens au boulot, vous les empêchez de penser ! Dans l'autre sens pour repenser son rapport au travail, son management, j'ai

besoin de conditions propices, fortes en émotions positives, et c'est pour cela que les pionniers mettent l'accent sur ce que Frédéric Laloux appelle *wholeness*. Cette dimension n'est pas seulement nécessaire pour le bonheur des gens mais je dirais surtout qu'elle est nécessaire pour aider les gens à penser, à inventer leur nouvelle façon de travailler. C'est elle qui me permet de dire que c'est une voie escarpée mais dignifiante qui est proposée : je suis pleinement moi-même, pensant, responsable au sein d'un collectif qui sert une vision qui me dépasse.

C'est dignifiant mais pas évident à mettre en place, il prend du temps, va créer des problèmes qu'il faudra ensuite analyser pour décider d'adapter le système. Ce schéma est clef car il explique d'une part qu'une démarche pour changer le management ne doit pas éviter les problèmes, mais pour ainsi dire les créer.

Autre élément qui ouvre d'autres perspectives, ce schéma correspond exactement à celui découvert par François Morel dans son étude sur les *High reliability operations*. Dans son livre *les décisions absurdes* il relate l'étude

d'organisations qui ne font jamais d'erreur, les sous-marins nucléaires qui n'ont pas d'accident, les hôpitaux qui n'opèrent pas du mauvais côté, les alpinistes qui ne prennent pas d'avalanche... et il montre que tous suivent des modes de fonctionnement qui permettent aux gens d'exprimer clairement ce qu'ils perçoivent. François Morel considère la liberté d'expression et de pensée comme l'une des deux sources de la haute fiabilité... l'autre source étant constituée par la ritualisation. Ce n'est pas pour rien que Handelsbanken se révèle une des banques les plus solides du monde. Juste avant de conclure, je souhaiterais laisser la parole à Jean-François Zobrist, le génie qui a fait de Favi une superbe entreprise libérée. Le meilleur exemple français sur le sujet.

*« Il n'y a pas d'école de patrons en France, la confiance rapporte beaucoup plus que le contrôle. Les coûts du contrôle sont largement supérieurs aux déviations qu'il pourrait y avoir s'il n'y avait pas de contrôle ! »<sup>40</sup>*

---

<sup>40</sup> Source : *Le Bonheur au travail*, documentaire d'Arte dont l'adresse est disponible sur <http://emmanuelmas.com/>

En conclusion je reprendrais l'image de la mini-jupe : quand en 1962 Mary Quant a inventé la mini-jupe certains ont crié au génie d'autres au scandale. Aujourd'hui toutes les femmes n'en portent pas, certaines détestent pour des raisons très respectables. Il n'en reste pas moins que la manière dont les femmes s'habillent chez nous a changé depuis cette invention. Cette nouvelle vague managériale fonctionne de manière identique ; toutes les organisations ne vont pas devenir des entreprises libérées, ce n'est pas utile, pas souhaitable. Mais toutes vont devoir s'adapter. Elles pourront ajuster la longueur de la jupe mais quoiqu'elles fassent, le management et l'organisation eux changeront. En tout cas c'est ma conviction.

Merci de votre attention.





# S

## econde partie :

### Renouveler les outils du changement

Dans cette seconde partie se trouvent réunies mes réflexions concernant la manière de mener le changement, que l'on soit dirigeant (l'art de la réforme page 137 par exemple) ou consultant (les métrarègles pages 105).

Ce courant de réflexion court sur la même période même si je n'ai pas choisi ici de faire figurer les premiers articles traitant de sujets que je trouve trop techniques (et aussi je l'avoue trop mal écrits). Les chapitres les plus techniques furent publiés sur Internet. Une

réflexion plus générale fut l'objet d'une tribune dans *les échos* (l'art de la réforme).

Cette seconde partie se conclut par la retranscription d'un séminaire de l'école de Paris que j'ai eu l'honneur d'animer avec un de mes clients. Par nature des séminaires de l'école de Paris, la retranscription mêle les deux voix du dirigeant et du consultant ce qui en fait un moment unique et précieux de réflexion croisée entre la théorie et la pratique, entre le décideur et l'éclaireur, entre le client et le consultant.

*LesEchos*

 École de Paris  
du management

# Travailler en groupe est-ce réellement rentable ? Deux études de cas

## Quel ROI pour le travail de groupe ?

*Ce premier article traite d'un sujet qui me tient beaucoup à cœur : le travail de groupe, c'est-à-dire la manière de conduire un groupe pour l'aider à se construire une nouvelle représentation commune. J'ai découvert ce concept auprès de psychanalystes travaillant en organisations et plus spécifiquement de Jean-Claude Rouchy et de mon associé de l'époque Fabrice Clément.*

*Assez vite j'ai perçu la force de cette pratique qui permettait des changements collectifs durables et aussi la difficulté de l'expliquer aux clients. Le langage analytique ne « performe » pas dans les organisations pour reprendre un terme de linguistique.*

*Devant cette difficulté à « performer » j'ai cherché différentes manières d'expliquer la nature de ce travail. Ainsi j'ai écrit ce papier entre fin 2010 et mars 2011 pour tenter d'expliquer mes interventions.*

*Aujourd'hui j'ai résolu le problème en ne parlant que des résultats ! Reste que la compréhension de ce qui se joue dans un travail collectif aide fortement à comprendre comment mener le changement, et en plus c'est rentable !*

*« Man seeks to form for himself in whatever manner is  
suitable for him,  
a simplified and lucid image of the world,  
and so to overcome the world of experience  
by striving to replace it to some extent by this image. »*

*Albert Einstein*<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> « Un homme cherche pour lui-même, d'une quelconque manière qui lui convienne à se forger une image lucide et simplifiée du monde, par laquelle il remplace peu à peu le monde » Traduction de l'auteur. Albert Einstein cité dans « *The Professor, the Institute, and DNA* » (1976) par Rene Dubos, par « *The Great Influenza* » (2004) de John M. Barry et repris le March 31, 1979, par the Science News dans une conférence donnée au Smithsonian Institute pour le 100ème anniversaire d'Einstein. <http://www.turnthetide.info/id54.htm/> . Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'il est très difficile de retrouver l'origine exacte de cette citation, comme si à l'image de ce qu'elle en disait, les hommes se l'étaient appropriée au point d'en faire une réalité finalement déconnectée de sa source.

Pourquoi ne suffit-il pas de réunir quelques personnes concernées autour d'une table pour résoudre les problèmes ? Pourquoi est-ce qu'il est parfois plus utile de ne pas réunir les gens pour avancer ? Pourquoi malgré tous les trésors de communication déployés un projet de rapprochement patine-t-il depuis des mois (voire des années) ? Sans doute le grand savant, génial promoteur de la relativité (car c'est bien de cela qu'il s'agit) nous fournit-il là une excellente explication à toutes ces questions. Nous réduisons tout le monde à l'image que nous nous en faisons et ainsi, lorsque cette image rentre en conflit avec celle des autres le travail collectif se grippe. Simple et claire, cette explication ne suffit pourtant pas à conduire les affaires car il manque un pont qui à l'instar de la technologie fasse le lien entre la science et la vie, le pont qui permette aux explications de s'incarner et aux problèmes de se résoudre. C'est dans ce sens-là que nous appelons parfois notre savoir-faire une technologie : il ne s'agit pas d'expliquer ce qui se bloque même si c'est parfois utile, ce qui nous intéresse c'est plutôt de mettre en place des modalités qui vont permettre de résoudre les problèmes posés. Pour illustrer cette technologie, nous

allons ici en expliciter une brique fondamentale : le travail de groupe ou comment faire pour résoudre les problèmes à plusieurs. Et pour cela, plutôt qu'une théorie, nous vous proposons de partir de cas concrets.

### **Cas n°1 : Réduire la charge émotionnelle**

*Depuis plusieurs années deux sociétés filiales d'un même groupe en terre étrangère se développent côte à côte. Par ce développement leurs services supports croissent et s'étoffent de compétences parfois complémentaires, certaines fois redondantes. A fréquence régulière un rapprochement de ces services dits « supports » est évoqué pour des raisons d'économies, de simplicité aussi. A chaque fois rien n'est réellement entrepris au-delà d'une réflexion envisageant toutes les conséquences éventuelles d'une action de toute manière jamais décidée. En effet les conséquences sont complexes. « Le responsable de tel service ne s'entend pas avec tel autre », « le directeur financier ne voudra pas partager avec un jeune qu'il a formé », « tel directeur des opérations n'acceptera jamais de perdre le contrôle sur ses services supports » ... Toutes ces anticipations étant*

*étayées, elles sont valides et donc elles bloquent le mouvement : chaque fois que le sujet est envisagé l'élan retombe devant la hauteur de l'obstacle.*

*Lorsque, sous l'impulsion du nouveau dirigeant commun à ces deux filiales, la décision est prise de passer à l'action nous sommes sollicités. Constatant dans les premiers échanges la puissance de ces hypothèses chez les dirigeants et l'absence de confrontation, nous proposons au lieu des traditionnels entretiens individuels, plusieurs séances de travail de groupe à plusieurs niveaux de l'organisation, en partant du premier échelon de management jusqu'au comité de direction. Quelques séances de travail et 3 mois plus tard, la décision de rapprocher les services est entérinée, les premiers chantiers se mettent en place avec plus d'un an d'avance sur le planning et sans rencontrer de difficultés particulières. Les problèmes « de personne » s'arrangent d'eux-mêmes, certains prennent leur retraite, d'autres demandent une mutation. Les conflits se sont évanouis et les synergies se concrétisent dans les comptes.*



Raconter ainsi cela semble une belle histoire, mais que s'est-il passé ? Bien des choses pour chaque personne assurément : affronter la crainte de devoir s'exprimer, reconfigurer son « image du monde » ... Or comme il s'agit de séances de travail professionnelles, nous n'avons peu d'information sur ce que vivent intérieurement les personnes et nous devons faire des hypothèses, et nous ne sommes pas les seuls. Ce qui est un fait c'est que chaque personne connaissait bien toute les autres. Ce que nous avons observé également c'est que chaque partie prenante mesurait et calculait chaque parole, chaque action. Elle prenait en compte la réaction supposée des autres afin de ne froisser personne. Pour éviter ces mauvaises réactions les sujets délicats étaient ainsi soigneusement évités, ce qui du même coup empêchait de valider les hypothèses échafaudées sur la réaction supposée d'Untel à son changement de rattachement ou sur l'importance pour le Directeur Dubalai de son titre. En quelque sorte les anticipations de chacun paralysaient le système.

Dans les séances de travail en commun, les personnes ont pu s'exprimer (ex-pression, sortir la pression) ce qui était nécessaire car ces anticipations sont basées sur une certaine appréhension de la réaction des autres. A force d'entretenir et de considérer cette appréhension, cela fait monter la charge émotionnelle interne : pour pouvoir avancer, écouter et être disponible il est donc important de pouvoir faire baisser cette pression interne. Dans tous les groupes nous avons donc laissé et favorisé cette expression en la contenant simplement dans sa fonction (ex-pression) sans la laisser suivre la suite de son cours traditionnel (blâme, focalisation sur les changements que les autres pourraient mettre en place...).

Déjà, dès cette première étape, chacun a pu se rendre compte que les autres ne réagissaient pas nécessairement comme anticipé à l'expression de ses désirs et de ses appréhensions. En constatant que certains pensaient comme eux, que d'autres étaient préoccupés par d'autres sujets, que ceux-là ne souhaitaient pas travailler plus, que d'autres attendaient de la reconnaissance et non de l'avancement, petit à petit

les personnes se sont rendus compte que ce qu'elles anticipaient comme réactions des autres à leur désir n'étaient peut-être pas si sûres. Petit à petit elles ont « osé » s'exprimer davantage sur les problèmes qu'elles anticipaient. Une fois ce minimum de confiance établi, le comité de direction a pu se rendre compte que les problèmes n'étaient pas forcément là où il le pensait. En résumé, personne ne se connaissait si bien que cela la position des autres car la crainte des réactions supposées empêchait tout partage réel. Une fois sa propre « image du monde » reconfigurée le comité de direction a pu, collectivement, expliciter le projet, les contraintes et les libertés que chacun avaient. Ce faisant il a aidé les autres échelons de management à reconfigurer eux aussi leurs « images du monde ». Devant l'explication simple non seulement des objectifs mais également des modalités, les obstacles ont changé de nature et surtout de hauteur. La mise en œuvre est devenue beaucoup plus facile à envisager s'est enclenchée d'elle-même.

Gérer de tels groupes demande un peu « technologie » certes, mais quelle économie de temps et d'énergie !

Cette reconfiguration économique d'un problème constitue un des bénéfices opérationnels de ce que nous appelons travail de groupe, ou tout du moins d'une de ses facettes. Le traitement collectif des problèmes permet, lorsque les conditions sont réunies, de gagner beaucoup de temps. Le rôle de l'animation est essentiel pour transformer l'habituel affrontement en une découverte de points de vue, pour découvrir les points d'accords dans un désaccord (il y en a toujours, ne serait-ce que le fait de ne pas être d'accord), pour permettre l'expression sans susciter d'agression. Ce savoir-faire constitue une des clefs du succès, il s'apprend et peut se transmettre. Maintenant nous pensons essentiel de préciser qu'une autre partie de la difficulté se trouve en amont des réunions proprement dites : comment constituer des groupes suffisamment homogènes pour que les personnes soient en confiance et suffisamment diversifiés pour qu'ils génèrent des points de vue différents ? Comment, pour mettre les personnes en confiance, expliciter l'objectif du travail d'une façon cohérente avec la réalité vécue au quotidien ? Comment faire en sorte de favoriser, par les actions des dirigeants mais aussi leurs

réactions, la crédibilité du message ? En bref, le travail de groupe cela se prépare, et c'est la préparation qui permet réellement de désamorcer la charge émotionnelle.

## **Cas n°2 : canaliser l'énergie**

Ce que nous observons c'est que, dans un cas comme celui-ci, ce type de travail diminue la souffrance des personnes et se traduit par des résultats tangibles « *dans les comptes* ». Cela ne veut pas dire que c'est facile (sinon une entreprise n'attendrait pas des années pour s'y mettre) ni que cette méthode marche à tous les coups. Parfois même c'est l'inverse, c'est-à-dire que le besoin du système n'est pas tant de s'exprimer, ce qu'il fait déjà de manière abondante et à tous les niveaux, mais plutôt de structurer l'action, d'agir. Ici encore, pour éviter les discours trop abstraits, prenons un cas concret :

*Filiale indépendante d'un grand groupe, la société est leader de son marché en France, elle intervient dans un secteur à forte intensité de main d'œuvre sur tout le territoire national. Chaque échelon de management a*

*sous sa responsabilité un périmètre géographique (ville, département, région). Comme leader du marché et par le talent de ses dirigeants, la croissance est forte et la rentabilité la meilleure de la profession. Malheureusement depuis 3 ans, sous la pression des coûts salariaux mal répercutés dans les prix notamment, l'excellente rentabilité se dégrade d'un point par an. Décidé à réagir et devant la menace d'une nouvelle disposition réglementaire, le dirigeant décide de mettre en place un plan de performance visant à récupérer la marge perdue. Il imagine avec son équipe de direction une méthode d'analyse des sites et devant la « généraliser » à toute l'entreprise, pris d'une hésitation, il fait appel à nous. Passons sur les détails de l'intervention ainsi que sur les éléments qui ont permis de réaliser le diagnostic. Toujours est-il qu'en observant les interactions entre les différents niveaux hiérarchiques, nous constatons, ce qui est assez naturel dans ce genre d'organisation, que chaque échelon hiérarchique travaille de manière très autonome et très entrepreneuriale. Il a peu de contrainte, beaucoup d'initiative et d'énergie. Le développement est naturellement au rendez-vous, les clients sont satisfaits,*

*mais la gestion de l'entreprise est focalisée sur l'action immédiate, elle n'est pas structurée. Fort de ce constat, sous la supervision du nouveau patron des opérations, nous mettons en place des groupes de travail régionaux réguliers. Ces groupes ont pour objectif de passer en revue tout le portefeuille client chaque mois pour analyser ce qui peut être fait en plus comme action de vente ou d'organisation permettant de générer plus de marge. Après quelques discussions au début, au fil du temps, voyant que le directeur général des opérations suivait les dossiers, une certaine structuration s'est mise en place. Ainsi des projets ou des actions qui demandaient un peu de recul, de réflexion ou de temps pour se mettre en place, ont pu voir le jour. Et contre l'attente initiale des participants, au fil du temps, les résultats se sont accrus de manière très importante, pour atteindre un point à un point et demi de marge par an, ce qui dans une industrie de main d'œuvre très compétitive est considérable.*

Dans le cas ci-dessous, il ne s'agissait pas de permettre aux personnes d'exprimer leurs souhaits mais plutôt de les aider à prendre du recul et à garder les bénéfices de

ce recul dans le temps. Très pris par le quotidien, les managers locaux (et les dirigeants il faut bien le dire) n'avaient pas le temps de discuter ensemble des problèmes de fond avec des clients par exemple. La régularité des séances, le fait de pouvoir expérimenter que le DGO était à la recherche de solutions et non là pour fustiger les problèmes, le fait de voir ses collègues proposer des idées, ou au contraire avoir des difficultés, cela a permis d'aller chercher des idées insoupçonnées. Dans le cas présent le rôle du consultant n'était pas tant de faciliter l'expression, que d'aider à tenir la structuration des réunions, en commençant par leur fréquence pour finir sur l'agenda. Et de notre point de vue c'est cette structuration même qui dans le cas évoqué, a porté l'essentiel des fruits, c'est-à-dire la canalisation de l'énergie vers des actions délaissées car demandant trop de recul ou de suivi pour être menées à bien.

### **Quelques éléments théoriques**

Nous employons, et avant nous d'illustres anciens, l'expression « travail de groupe » car il s'agit de faire



travailler le groupe sur sa dynamique, ici sa capacité à dire et écouter les problèmes, là sa capacité à rester focaliser sur un même sujet pendant plus de dix minutes. Dans le premier cas, un groupe de travail aurait consisté à tenter de résoudre les problèmes pratiques, de répartition des périmètres par exemple. Or tant que personne ne dit réellement ce qu'il pense, le problème n'est pas posé et ainsi il se révèle très difficile de le résoudre. Le célèbre Albert Einstein l'avait bien vu, même si le travail de groupe peut aider à reconfigurer cette image du monde justement. Dans le second cas il s'agissait pour les personnes d'accepter une nouvelle structuration du travail, en changeant l'image qu'elle se faisait de la résolution d'un problème, disons schématiquement passer de « un problème une solution immédiate » (primat de l'action) à « *identifions quel est le vrai problème* ».

Dans les deux cas, comme le dit si Bien J.C. Rouchy (2004) « *Tout processus de changement passe à la fois par une modification des structures « extérieures » et par un travail effectué par les personnes membres de*

*l'organisation sur leurs propres représentations sur les valeurs dont elles sont porteuses »*. Le groupe est l'espace privilégié pour réaliser cela. En effet dans un groupe naturellement je vais accorder mon comportement à ce que j'observe de celui des autres. Ce phénomène est autant la base du conformisme que de la cohésion sociale. En s'appuyant dessus, il est possible d'utiliser l'expérience collective comme une expérimentation de nouvelles manières de se comporter. Comme tout le monde vivra cette expérience commune, les nouveaux comportements proposés en groupe (plus s'exprimer, se structurer) seront peu à peu adoptés, tout au moins tant que la configuration restera la même.

Maintenant comme on l'a vu, les conditions préliminaires sont aussi importantes que le talent de l'animateur pour atteindre les objectifs, et surtout, surtout, contrairement à ce que nous consultants pouvons laisser penser par nos études de cas, il n'existe pas de couteau suisse du travail collectif : chaque situation d'entreprise demande un traitement particulier en fonction principalement de la culture et des objectifs.

Chaque cas est différent, certes, et c'est parfois bien commode pour éviter de répondre aux sceptiques qui se demanderaient « *C'est bien beau votre théorie, mais est que c'est rentable le travail de groupe ?* ».

En termes de résultat tout d'abord, nous pouvons constater d'une part des bénéfices factuels : « *Au moins 30% du résultat* » nous dit le président commun aux deux filiales dans le cas n°1 et « *plus d'un point d'EBIT* » dans le cas n°2 nous dit le DGO. D'une manière moins tangible, en résumé l'appréhension (l'angoisse même dans certains cas) a beaucoup diminué dans le premier cas et c'est l'agitation (menant parfois à l'épuisement) dans le second. Donc a priori des résultats sur les deux tableaux à la fois pour l'entreprise et pour les personnes.

### **Quelques éléments de rentabilité**

Maintenant est-ce réellement rentable ? Est-ce que l'investissement est couvert par ces bénéfices ?

Comptablement, si nous rapportons le retour à l'investissement en termes de frais et d'honoraires,

chaque intervention « rapporte » plusieurs fois son investissement dans l'année. Elle est donc bien rentable et ce sans conteste, de manière répétée dans le temps et dans des conditions diverses.

Concernant l'investissement, au-delà des honoraires, il y faut également prendre en compte le temps et l'énergie que dépensent les dirigeants et les équipes. Nous pourrions appeler cela l'investissement personnel : tout changement provoque des remous émotionnels proportionnels à son intensité, toute remise en cause « coûte » un peu. Or de l'extérieur il nous est impossible de savoir si l'investissement de chacun à titre personnel en vaut la chandelle : sa hauteur dépend de chaque personne. Pour certains il est naturel de remettre en cause leur comportement, pour d'autres c'est quasiment inenvisageable, insupportable pour des raisons profondes et respectables. C'est donc une évaluation qu'il appartient à chacun de faire en fonction de ce qu'il ou elle imagine être un juste investissement.

De plus la difficulté de l'exercice se trouve renforcée par le paradoxe qu'il s'agit d'estimer un coût émotionnel sans expérience, c'est donc plutôt à l'appréhension de ce coût que l'on accède lorsqu'il s'agit de se décider plus qu'à sa réalité. Tous ces facteurs font que, nous devons bien l'avouer, il ne nous est pas possible de répondre à cette question à la place de ceux qui l'entreprennent. Pour le dire autrement, le travail de groupe est rentable pour les dirigeants qui pensent que cela l'est. Le travail de groupe est donc performatif dirait les linguistes, c'est-à-dire qui advient quand je le dis, auto-prédictif diraient les financiers. Performatif, c'est bien joli mais ce travail de groupe, est-ce réellement rentable ?

A chacun de juger en somme.



## *Les Métarègles : Adapter le mode projet à la culture d'entreprise*

### Mieux gérer ses projets et découvrir les métarègles

*Ce papier présente une méthodologie qui m'est chère : les métarègles. Ce concept, qui vient étymologiquement du principe de définir des règles qui régissent les règles, vient de ma lecture des comptes rendus de l'école de Paris. Il fut adapté au fil du temps pour finir par désigner les jeux de règles que les organisations doivent définir pour bien faire marcher leurs projets. L'application en est plus large que la stricte gestion de projet mais commençons par le commencement : la découverte que pour bien faire tourner un projet il fallait un jeu de métarègles plutôt que respecter des règles. Il vaut mieux savoir qui a le budget*

*plutôt que respecter la règle de donner  
le budget au chef de projet.*

*Les métarègles sont très liées au reste de mes réflexions :*

- *Il existe un parallèle puissant avec la recherche d'autres manières de s'organiser. Oui il existe d'autre type d'organisations possibles pour gérer un projet et celles-ci n'ont pas les mêmes règles que le courant *mainstream*. En revanche elles ont les mêmes métarègles !*
- *La méthode pour élaborer les métarègles se base principalement sur du travail de groupe et ainsi rend plus concret ce travail. Dans plusieurs cas relativement simples les clients n'eurent pas besoin d'écrire leurs règles : le simple fait de les avoir discutées en groupe résolvait le problème car ils avaient bâti une représentation commune de comment travailler ce qui est le principal bénéfice du travail de groupe en organisation.*



« *Nous avons un projet stratégique qui patine* », « *Nous avons lancé un grand projet de réorganisation et nous nous rendons compte que nous avons du mal à travailler efficacement en transverse* ». Voici des phrases que nous entendons régulièrement lorsqu'un dirigeant nous contacte. La première fois nous nous disions que c'était spécifique, la seconde qu'il devait y avoir des traits culturels communs. Aujourd'hui, l'étendue de la demande et la répétition du besoin que nous pouvons constater chez nos clients ou en échangeant avec nos confrères nous ont convaincu d'approfondir les bases sous-jacentes et communes à ces questions en parallèle des projets que nous accompagnions dans diverses situations et avec divers objectifs (management, IT, performance, cohésion). Compte tenu de la nature générique de nos premières conclusions sur le sujet nous pensons opportun d'explicitier maintenant le fruit de ces recherches.

## La méthodologie officielle de gestion de projet

### *La méthodologie officielle implicite*

Les grandes lignes<sup>42</sup> de ce qu'il est convenu d'appeler le « Mode projet » sont en fait dérivées des travaux de normalisation du Project Management Institute ou PMI<sup>43</sup> organisme de normalisation Nord-Américain qui regroupe des professionnels de la gestion de projet depuis les années 60. Cet organisme publie régulièrement les mises à jour de son corpus théorique dans le PMBOK (*Project Management Book of Knowledge*)<sup>44</sup>, théorie qui a été reprise dans ses grandes lignes et grands principes par les organismes certificateurs de type Afnor ou dans les enseignements de la plupart des formations en management. D'une certaine manière, et très implicitement, cette théorie est devenue la norme communément admise. Beaucoup de managers et tous les dirigeants en connaissent les grandes lignes, en revanche peu savent d'où elle vient et beaucoup pensent

---

<sup>42</sup> Pour une histoire plus précise de la gestion de projet, se référer à GAREL, G. *Pour une histoire de la gestion de projet*, Revue Gérer et Comprendre, 2003, n°74.

<sup>43</sup> Voir plus d'information sur <http://www.pmi.org>

<sup>44</sup> Voir la liste des standards sur : <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards-Projects.aspx>

(tout bas) qu'elle n'est pas très réaliste (pour rester correct) et ne l'utilisent pas ou très peu (ceci expliquant cela).

## **Les réalités de la mise en place**

Ces dubitatifs se révèlent avoir en bonne partie raison car à l'usage dans beaucoup d'entreprises la mise en place de cette théorie ne va pas sans difficulté. Non seulement le corpus est parfois très lourd à mettre en place pour des raisons mystérieuses (qui n'a jamais peiné sur un diagramme de Gant en début de projet pour ne plus jamais y retoucher ensuite ?), mais en plus il n'empêche pas les fiascos. Pour être honnête il faut rappeler que cette théorie a permis l'essor de projets d'une complexité extrême qui sans elle aurait été ingérables, mais au vu des dérapages parfois colossaux de certains projets pourtant mené par de grands professionnels (que l'on pense à l'EPR ou plus prosaïquement à la mise en place de SAP dans bien des groupes) l'on peut affirmer que ce cadre de travail qui se présente comme *absolu* se révèle bien souvent inadapté.

Certains chercheurs<sup>45</sup> ont montré que cette inadaptation était due à des hypothèses sous-jacentes simplificatrices, comme par exemple l'hypothèse que l'on connaisse au démarrage d'un projet toutes les tâches à accomplir. En pratique cette hypothèse se vérifie rarement, surtout en matière d'organisation ou de management, ce qui rend inefficace toute une partie de la méthodologie (suivi de projet par le diagramme de Pert par exemple). Ces mêmes chercheurs démontrent que toute la théorie est assise sur une conception du management scindant d'un côté la décision et de l'autre l'exécution : les dirigeants savent et l'organisation (une pyramide généralement) exécute. Or aujourd'hui, face à la complexité grandissante des organisations et de leurs environnements d'autres conceptions du management apparaissent et surtout sont mises en place avec succès (*empowerment* ou organisation en réseau pour reprendre des termes connus). *Last but not least* toute cette théorie de la gestion est basée sur une conception mécaniste des

---

<sup>45</sup>Voir le passionnant article *The underlying theory of project management is obsolete* de L. Koskela et G. Howell, disponible sur : [http://usir.salford.ac.uk/9400/1/2002\\_The\\_underlying\\_theory\\_of\\_project\\_management\\_is\\_obsolete.pdf](http://usir.salford.ac.uk/9400/1/2002_The_underlying_theory_of_project_management_is_obsolete.pdf)

relations de travail où les gens exécutent des consignes définies en réunion de projet niant au passage à la fois leur capacité créative et la nécessité à exercer celle-ci au quotidien dans un projet complexe.

## **Du *Handbook* aux métarègles**

### **Quelle approche est réellement adaptée ?**

Pour autant toute entreprise confrontée à une nécessité de projets doit se bien se doter d'une méthode. Elle le fait bien souvent en adoptant une partie de ce cadre de référence et en laissant le reste de côté. Discerner ce qu'il faut conserver n'est pas aisé. Par ailleurs certains des plus grands praticiens du projet rejettent en bloc cette méthodologie. Réunit au sein du club de Montréal<sup>46</sup>, ils défendent une autre conception du mode projet, moins normative (il est intéressant de constater qu'ils sont d'origine francophone) et plus basé sur l'adhésion de tous les acteurs. Précisions importantes : ce club regroupe une majorité de praticiens (de chez Renault, Spie...) qui

---

<sup>46</sup> Pour une description du Club de Montréal voir le compte rendu d'intervention à l'école de Paris du Management fait par Jolivet (consultant, ancien chef de projet Spie Tunnel sous la manche), Navarre (Université Ottawa) et Dubreuil (Renault)  
<http://ecole.org/seminaires/FS1/SEM107/VA040703.pdf>

mettent en pratique cette vision, la préservant ainsi de rester trop théorique ou uniquement critique.

La confrontation de la pratique et de la recherche universitaire les ont conduit à réduire la méthodologie de gestion de projet à un nombre très restreint de Métrarègles qu'il s'agit non seulement de respecter mais surtout qui doivent être partagées par toutes les parties prenantes. Ces Métrarègles constituent des règles de règles ou encore des règles fixant la manière de définir les règles du projet. Elles permettent ainsi à l'équipe projet de s'adapter beaucoup plus facilement aux impondérables car les modalités de changements des règles sont claires. De plus le fait de s'appuyer sur des Métrarègles permet de s'adapter naturellement à la culture de l'entreprise dans laquelle le projet se déploie, au contraire de la méthodologie PMI qui demande une organisation « normée » avec une culture de type technocratique pour reprendre la classification d'Enriquez.

Par exemple la première de ces Métrarègles concerne la clarification des responsabilités et des ressources afin

d'éviter « *qu'il y ait plus de barreaux que de rameurs*<sup>47</sup> ». Il s'agit de permettre que l'équipe projet n'ait pas à demander l'avis d'un grand nombre de personnes (par exemple marketing, technique, finance) à chaque changement au cours du projet, mais plutôt qu'elle sache comment gérer ces changements, informer les parties prenantes... En un mot qu'elle ait plus de liberté et donc de responsabilité. Cette approche des Métrarègles est utilisée dans de très grands projets avec beaucoup de succès, montrant ainsi que l'approche *académique* issue du PMI n'est pas la seule possible.

### **Conséquences pour l'intervention**

Ce préambule historico-critique nous semble important car il explicite la réflexion sous-jacente à la méthode que nous avons élaborée pour accompagner des équipes en mode projet : nous proposerons de les accompagner dans la production de leurs propres Métrarègles et non dans la déclinaison d'un *corpus* préétabli. Ce faisant nous

---

<sup>47</sup> Les autres Métrarègles sont dans l'ordre : Process de développement, Gestion, Outils et méthodologies et comportement.

nous basons sur l'idée maîtresse du Club de Montréal, explicité par François Jolivet en en étendant la portée.

En effet dans sa description des métarègles le Club de Montréal propose des règles plus souples mais qui reste empreint d'une certaine vision de l'entreprise. Ainsi ils disent concernant la répartition des responsabilités « *Le chef de projet est affecté à plein temps, [...], il choisit les participants au projet, [...] il choisit les fournisseurs et prestataires [...]* ». Dans les premiers projets sur lesquels nous avons choisi d'appliquer cette méthode il se trouve que le chef de projet ne pouvait être à plein temps et qu'il ne pouvait pas choisir tous les prestataires (ironie du sort, nous lui étions imposés). Devant cette question nous nous disions que le cœur de l'idée restait valable même si son application directe apparaissait problématique. Comment redéfinir ce cœur alors ? Après réflexion et discussion avec nos clients il nous semble qu'il pourrait se résumer ainsi : il est plus important pour une équipe projet de se mettre d'accord clairement sur les règles, par exemple de répartitions de responsabilités, que d'essayer de se couler dans des répartitions des préétablies, des



responsabilités pour filer notre exemple. L'application de ce principe aux métarègles donne que nous pensons qu'il est plus important pour une équipe projet de se mettre d'accord sur les dimensions clefs d'un projet que d'essayer d'appliquer un corpus externe.

Poursuivant en les complétant les travaux du Club et de François Jolivet, nous avons réduit à 6 dimensions les dimensions auxquelles s'accorder sur un projet. Aux 5 identifiées par François Jolivet, nous ajoutons fruit de notre expérience les finalités, le sens du projet, qui n'est pas toujours aussi clair ni partagé que l'on pourrait le penser, tout du moins sur les projets que nous rencontrons.

Finalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi et pour quoi lance-t-on ce projet ?</li> <li>• Est-ce clair et partagé par tous les acteurs ?</li> </ul>
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les finalités ?</li> <li>• Qui est responsable de quoi dans chaque instance ?</li> </ul>
Dispositif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment organiser le projet</li> <li>• Quels sont les jalons ?</li> </ul>
Méthodologies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment gérer les réunions ?</li> <li>• Comment mobiliser les personnes et quand ?</li> </ul>
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les indicateurs (KPI) ?</li> <li>• Comment sont alloués et suivis les budgets (€, temps..)</li> </ul>
Comportements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel comportement est attendu de chacun ?</li> </ul>

## **En quoi cela résout-il le problème de départ ?**

### **Adaptation à la culture**

Comme on le voit, par nature du fait de se créer ses propres règles, le principe des métarègles permet d'adapter le mode projet à la culture spécifique d'une entreprise. Des travaux du club de Montréal et de notre expérience nous pouvons assurer que si dans un projet tous les acteurs s'accordent sur les 6 dimensions ci-dessus, c'est-à-dire sont capables de répondre de manières similaires aux questions posées, alors un projet aura toutes les chances de réussir, ou plutôt pour reprendre les travaux de François Jolivet, « *80% des projets qui atteignent leurs objectifs ont des métarègles claires contre 20% pour ceux qui ne les atteignent pas* ». Notre expérience le confirme. Bien sûr cette ne jette pas tous les outils avec l'eau du bain, et le savoir-faire bien souvent acquis par quelques-uns au sein d'une organisation sur la gestion d'un projet. Elle n'exclut pas non plus les erreurs, les errements ou mêmes les échecs. Suivant cette méthode les erreurs deviennent des

sources d'apprentissage. Et la manière de conduire les discussions facilite nativement le changement.

## *Des métarègles pour coacher une organisation vers « sa » culture projet*

### **Pour pouvoir les utiliser, entrer plus en détail dans la mécanique des métarègles**

*Ce papier écrit à l'automne 2012 était initialement destiné à un projet d'ouvrage collectif sur le coaching d'organisation qui ne vit jamais le jour car les deux tiers des auteurs ne passèrent jamais à l'action.*

*Il reprend, complète et parfois redit un peu, la pratique des métarègles qui restera décidément un outil puissant de travail de groupe : quand une équipe travaille à définir ses règles elle avance dans la construction du collectif. Or pour le faire elle a besoin d'outils, c'est plus facile et moins angoissant pour les participants. Les métarègles en*

*sont un. Je m'adresse ici à un public de professionnels qui ont besoin d'outils et d'explications détaillés pour les utiliser sans risque. Le texte est parfois un peu long de ce point de vue, mais ceux qui voudraient mettre en œuvre les métarègles le trouveront bien trop court.*

En accompagnant des projets j'ai été confronté de manière récurrente au dilemme suivant : face à la nouveauté pour mes clients d'une situation, ils posaient des questions auxquelles je pouvais répondre soit par le contenu (« *pour le planning vous pouvez utiliser tel outil* ») soit par le processus. La réponse processus s'avérait parfois trop abstraite pour ces personnes qui avaient besoin de concret. L'ajustement était permanent. Donc plutôt que de présenter ex abrupto une pratique figée ce qui ne rendait pas compte de ce qu'elle est réellement, c'est-à-dire un ajustement constant, j'ai préféré relater ici sa construction, mon questionnement et mes choix.

Tout a commencé avec un projet informatique qui « *patinait* » depuis 18 mois. Ce projet était bien organisé, avec une équipe compétente, mais il « *n'avancait pas* ». Après avoir interrogé toutes les parties prenantes il apparut que chaque fois qu'une décision devait être prise en comité de pilotage, elle était mystérieusement reportée, renvoyée à une nouvelle instruction, à un approfondissement ou tout simplement non décidée. De plus certains se plaignaient de la présence dans le comité

de plusieurs niveaux hiérarchiques (jusqu'à quatre) ce qui semblait entretenir une paralysie de la parole et de la décision. Je décidais d'observer leur réunion. Le directeur général, présent du fait de l'importance du projet, se révéla à l'origine des demandes d'approfondissement. Vu le stress lié aux enjeux il n'était pas en mesure d'accepter une autre organisation du travail. L'intervention a donc consisté à lui permettre de prendre conscience de la pertinence de son besoin et de ses conséquences. Il a ensuite décidé de dissocier deux instances : une en charge du pilotage des enjeux (donc de ses demandes) et une autre en charge de la gestion du projet dont il serait absent. L'organisation n'était pas conforme à la doxa du projet car une instance pour le « contrôle » du patron est contraire au principe de délégation. Mais comme il n'était pas possible de mettre en place cette délégation de manière complète, ils ont donc adapté le principe à leur capacité et le projet fut achevé en 6 mois.

Peu de temps après je fus confronté à un projet de démarrage de nouvelle usine. Le chef de projet déploya des efforts très importants pour mettre en place les outils



de gestion de projet qui étaient tous rejetés par l'équipe ; la méthodologie imposée ne « prenait » pas, en revanche l'usine a été montée et livrée en un temps record sans outils classiques (Gant, Pert, fiche de cadrage...).

Devant ces deux situations je me suis longuement interrogé. Assez vite je me suis rendu compte que comme « tout le monde » je postulais implicitement qu'il existât une « méthode absolue » de gestion de projet ; j'ai donc décidé d'engager une exploration bibliographique à la recherche de méthodes ou pensées alternatives. Les interrogations que je pouvais avoir se trouvaient relayées par les chercheurs, ce qui m'encouragea dans mon exploration. Après avoir trouvé plusieurs analyses pertinentes mais peu pratiques (une compilation se trouve sur notre site Internet) je découvris un club un peu particulier. A partir du milieu des années 90 le Club de Montréal regroupa des universitaires et des praticiens chevronnés du projet cherchant une autre façon de mener à bien les projets que celle du Project Management Institute, seule méthode enseignée de nos jours, la doxa dont il est question plus haut. Des professeurs

d'universités françaises et québécoises côtoyaient le responsable du lancement de la Twingo I ou celui du percement du tunnel sous la Manche. Ce club, brillant et un peu rebelle, a pu ainsi identifier que plus qu'une conformité à des règles précises, il était fondamental pour la réussite d'un projet que chaque participant ait une représentation claire des règles de fonctionnement. Seules quelques dimensions clefs comptaient comme les instances (notre premier exemple), les responsabilités, les méthodologies (notre second exemple), ou encore les indicateurs. Ils appelaient ces dimensions les métrarègles. L'idée de base me sembla géniale : que tout le monde s'accorde sur des règles de fonctionnement, plutôt que d'essayer d'appliquer celles qui venaient de l'extérieur et se révélaient inadaptées. Ce principe correspondant à ce que j'avais observé dans les deux premiers cas et il permettait de faire de ces métrarègles un outil de coaching : à partir d'une explicitation de la grille l'équipe pouvait construire sa propre solution. Quelle perspective !

## **Comment adapter ces principes à une réalité opérationnelle ?**

Très peu de temps après cette découverte, un client nous demanda de l'accompagner dans un projet majeur de réorientation de son entreprise. Ce projet s'étalait sur plusieurs années et visait la mise en place de plusieurs changements importants tant dans l'organisation interne des unités que dans l'offre de service proposée. En tout une quinzaine de sous-projets avait été lancée lorsque j'ai commencé à intervenir. Le Comité de direction dans son ensemble reconnaissait que « nous ne savons pas travailler en mode projet ». Certains, comme le marketing, avaient la connaissance théorique du fonctionnement projet tel qu'il est enseigné, cependant ils déploraient la difficulté importante à travailler en transverse, avec leurs collègues des opérations, que ce soit les 6 directeurs régionaux ou les 120 responsables de BU.

Arrivant au milieu d'un projet déjà organisé, mon premier réflexe a été de vouloir faire un diagnostic. Or le Comité de direction était très opérationnel, c'est-à-dire absorbé par le contenu au sens ou l'entend Vincent Lenhardt. Cette

centration, assez courante dans les organisations territoriales, a des impacts forts sur le fonctionnement des projets qui demandent une autre manière de travailler ; ce n'est pas nécessairement le contenu du travail qui change mais plutôt la manière de l'organiser, le « comment ? ». En mode projet je ne me demande pas seulement « que dois-je faire ? » mais aussi « *avec qui ? Qui a besoin d'être au courant ?* » Etc..... Or pour des personnes très investies dans le contenu, cette transition n'est pas évidente (voir encadré) et un diagnostic externe allait rencontrer de ce fait de fortes résistances.

Cependant comme ce diagnostic restait nécessaire, j'ai proposé à l'équipe de direction de faire son propre diagnostic du projet. Pour cela nous leur avons expliqué la grille générique des métarègles puis nous leur avons demandé à chacun de se prononcer sur la clarté de chacune de ces six dimensions selon le processus du partage des représentations de Vincent Lenhardt. Chacun a ainsi pu exprimer son point de vue et entendre celui des autres. Ils ont ainsi été en mesure de se rendre compte de leur propre compréhension d'une part et du partage de

celle-ci par les autres d'autre part. Le résultat fut éloquent car toutes les faiblesses du projet ressortirent. Peu de règles existaient et de ce fait il fut décidé par l'équipe de direction d'écrire les règles de fonctionnement du projet. Comme celui-ci avait été lancé, je proposais que cette écriture se fasse au fil de l'eau. L'expérience a prouvé la pertinence de ce choix car en se basant sur les questions qui surgissent de l'analyse de l'avancement du projet, il devient beaucoup plus facile de généraliser une règle à partir de la solution à un problème précis. Un comité de pilotage fut donc créé avec pour double mission de suivre l'avancement du projet et de proposer au Comité de direction des règles de fonctionnement issues de l'expérience, leurs propres métrarègles.

Pendant plusieurs mois celui-ci a joué son rôle, à la charnière entre des chefs de « chantiers » qui reportaient leurs avancements et leurs questions et le Comité de direction dans lequel les métrarègles et décisions majeures étaient arbitrées. Le dispositif a été complété par une formation des chefs de chantiers aux métrarègles, formation conçue elle aussi dans l'objectif d'être un lieu

d'évolution des représentations. Pour cela elle mêla temps didactique, temps d'échange des représentations et temps d'élaboration de règles laissées jusque-là en friche par le comité de pilotage et qui concernaient les comportements et les indicateurs. Nous avons en effet constaté que les dirigeants avaient intérêt à se concentrer sur des métarègles de Sens (les Finalités, les Responsabilités), que le comité de pilotage avait intérêt à se consacrer aux métarègles de processus (Instances, Méthodologies) et que les chefs de chantiers pouvaient se voir déléguer l'élaboration des métarègles de contenu (les Indicateurs et les Comportements).

La mise en place d'une telle intervention constitue pour nous une des facettes du coaching d'organisation. Pourquoi d'organisation ? Parce que les règles ainsi élaborées se diffusent dans toute l'organisation ; elles sont conformes à sa culture et elles apportent un changement dans son fonctionnement. Ces métarègles posent une question à l'organisation (par exemple « comment sont réparties les responsabilités ? ») et celle-ci y répond par une nouvelle règle de fonctionnement. C'est donc bien du

coaching puisque c'est la question posée qui fait évoluer l'organisation. Autre raison, pour toutes les personnes impliquées par les travaux de groupe, cette intervention accompagne une transition identitaire. C'est encore une autre définition du coaching, mais attention : il serait illusoire de croire que des personnes non présentes dans les groupes de travail puissent vivre le même changement. Sur cet aspect-là, toute l'organisation n'est pas coachée.

Nous avons par la suite continué d'appliquer ce modèle et le dispositif qui l'accompagne dans de nombreux projets, toujours avec la même efficacité. Dans certains cas il fut même utilisé pour initier l'évolution d'une organisation de manière globale, mais c'est une autre histoire.

### **Un peu de théorie**

La pratique discutée ici s'appuie sur trois outils théoriques majeurs dont on retrouvera les références complètes en fin d'article :

- La grille Contenu – Processus-Sens de Vincent Lenhardt,

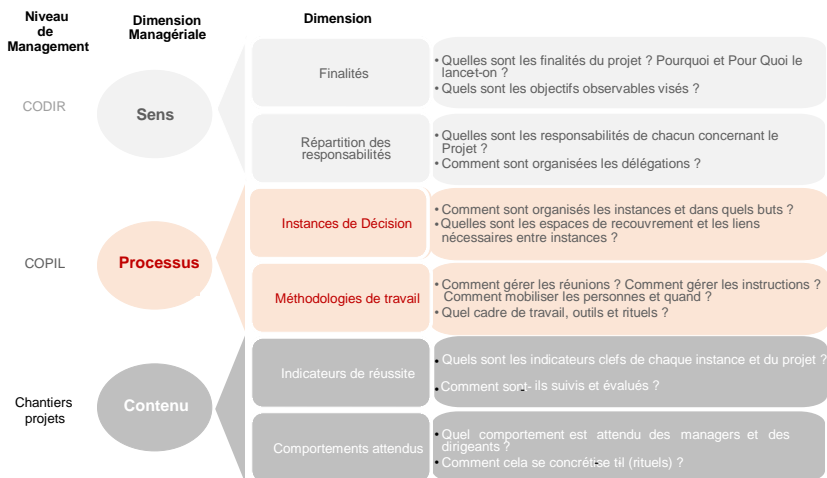
- Les 6 dimensions du mode projet venant pour les 5 premières (Responsabilités, Instances, Méthodologies, Comportements et Indicateurs) des travaux du Club de Montréal synthétisés par François Jolivet et pour la sixième (Finalités) de notre propre apport, principalement de l'intuition de mon associé de l'époque Fabrice Clément,
  - Le travail collectif sur les représentations comme levier de changement de l'ARIP, popularisé par Jean-Claude Rouchy,

Vincent Lenhardt a bien montré que le passage d'une centration du « Quoi », comme l'était l'équipe dans le projet décrit, au « Comment » demandé par le mode projet impliquait une évolution identitaire, c'est-à-dire une évolution dans la façon que chacun avait de voir son propre travail. Cela soulève deux questions, la première : face à un nouveau mode d'organisation du travail (le mode projet) comment accompagner cette transition identitaire ? Et la seconde, plus technique : comment les aider à écrire leur propre mode projet alors qu'ils sont en quelque sorte analphabètes du « comment » ?



Pour aider ces dirigeants à apprendre cette nouvelle langue, en nous basant sur les travaux du Club de Montréal nous avons pu vérifier deux hypothèses clefs :

1. Le succès d'un projet repose sur la compréhension commune qu'ont ses participants de quelques règles de fonctionnement sur quelques dimensions structurantes. Il est plus important que chacun ait une vision claire de l'organisation des responsabilités, par exemple, plutôt que cette organisation soit très structurée mais mal comprise.
2. Le nombre des dimensions se réduit à six : Finalités, Responsabilités, Instances, Méthodologies, Comportement et indicateur.



Source : Club de Montréal, F. Jolivet, Menhardi- Recherche de l'auteur

Il devient possible de faire écrire à l'équipe projet à partir de cas réels, ses propres règles. Ce processus d'écriture permet non seulement que les règles élaborées soient conformes à la culture de l'organisation, mais en plus que chaque membre de l'équipe ait une vision claire de chaque règle, et fasse ainsi évoluer corrélativement son comportement faisant ainsi de ce processus un outil de changement puissant.

Parler cette nouvelle langue du « comment » n'est pas chose agréable pour les dirigeants car par définition

lorsque j'apprends une nouvelle langue, je ne comprends pas tout, j'ai l'impression de faire beaucoup d'erreurs, ce qui est souvent le cas, et la plupart du temps, en bon professionnel, je n'aime pas ça. Une des beautés de l'élaboration de métarègles c'est de produire du « quoi », donc de rester partiellement dans le cadre de référence des dirigeants tout en produisant du changement (puisque la règle est nouvelle) et du « comment » (une règle c'est bien un processus au sens de Lenhardt). C'est donc une manière de les aider à penser « comment » en diminuant la difficulté. Prenons un exemple concernant l'engagement budgétaire. Lorsque le comité de pilotage élabore une règle de fonctionnement sur le sujet, ils définissent bien le processus pour engager des dépenses, ce qui est bien du « comment » mais ils le font à partir du « quoi » c'est-à-dire une situation précise et familière. La difficulté et l'inconfort qu'il y a à changer de niveau sont donc atténués, et la règle est bien nouvelle (ce qui produit du changement, au moins de type I).

Pour accompagner la transition identitaire nous avons mis en place dans les groupes de travail des espaces qui

visaient au-delà de l'élaboration, l'évolution des représentations que chacun se faisait de son travail. En cela nous nous appuyions sur les constats des psychosociologues comme quoi pour faire évoluer des représentations il est nécessaire qu'il y ait des temps en groupe où les personnes puissent dire leurs représentations, dire aussi leurs problèmes (ex-pression, sortir la pression) pour faire de la place à de nouvelles représentations et se confronter à celles des autres. Généralement avec mes anciennes représentations je porte une partie de ce qui protège ma propre estime de moi. Pour m'en défaire j'ai besoin de conditions favorables d'une part et d'entendre d'autres représentations d'autre part. Notre dispositif visa donc à créer ces dispositions en Copil, en Codir et en formation.

Résumons-nous : nos dirigeants sont pris dans une transition en partie identitaire et en partie technique pour passer d'une centration sur le « quoi » à une centration sur le « comment ». Elaborer des métarègles à partir de situations précises, aide à diminuer la marche technique. Parallèlement, pour aider cette transition identitaire nous nous appuyons sur des travaux de groupes visant à aider les personnes à changer leurs représentations d'une manière qui préserve leur estime d'elle-même et ainsi facilite la transition identitaire, plutôt que de viser la transmission ou la compréhension d'un corpus préétabli.

Beau programme n'est-ce pas ? Le plus dur reste de l'exécuter !



## *La réforme ce classique si délicat à exécuter*

**C'est la manière qui fait les grands chefs que ce soit en cuisine comme en matière de changement**

*Cet article ambitionnait de résumer en une page mes convictions sur la manière de mener le changement paru sous le titre : Réformes : comment passer des intentions à l'action dans*

**LesEchos** n° 21493

*du 05 Aout 2013. Le parallèle entre le changement et la cuisine me fut inspiré par un de mes clients qui avait un jour déclaré : « Emmanuel, ton métier, le conseil, c'est comme la cuisine, il y a les chefs étoilés et les restos de quartier. Il y en a pour toutes les bourses et tous les goûts et c'est très bien comme ça ». En poussant cette idée j'en*

*suis arrivé à la conclusion que le parallèle allait encore plus loin : ce métier s'appuie sur des méthodologies (les recettes) et en fonction de la personne qui exécute ces méthodologies cela n'a pas la même saveur. Parfois il faut de l'inspiration, d'autres fois de la rigueur. Les produits (les personnes) sont cruciaux mais mal mélangés (architecture) cela donne des résultats décevants. Enfin certains clients ne seront jamais contents, soit qu'ils n'aiment pas manger épicé (entendre la vérité) soit...qu'ils ne sont jamais contents.*

*Première publication dans un média à grand tirage je remercie ici vivement Hélène Nouaille de la Lettre de Léosthène et Jean-Marc Vittori des Echos de m'avoir aidé à adapter ma pensée à un grand public trouvant mon style au passage.*



La littérature sur la réforme (ou le changement dans le jargon managérial), bien qu'abondante, semble peu appliquée. Pourtant, les consultants comme les sociologues convergent sur les recommandations, sur la recette à suivre. Quelques observations de terrain conduisent à penser que cette recette, pour bien connue qu'elle soit, n'en reste pas moins ardue à réaliser, d'où sa faible mise en pratique. A un moment où la réforme est d'actualité dans notre pays, que ce soit pour l'Etat, les banques ou le système de santé, il reste étonnant que la fréquence d'emploi du mot aille de pair avec tant de méconnaissances sur les difficultés à l'œuvre.

### **Etablir un réel dialogue**

Le dialogue pourrait constituer le fondement de cette recette. Or, lorsqu'il s'instaure, il relie principalement la direction à la base, court-circuitant l'ossature quotidienne de l'organisation. Pourtant l'observation montre que tous les acteurs, les managers intermédiaires comme les autres, ont besoin d'échanges pour élaborer leur nouvelle manière de travailler induite par la réforme. Personne n'imagine un instant ces acteurs réinventant leur travail

collectif de manière solitaire et instantanée. Or, pour arriver à dialoguer sur ces questions d'organisation concrète du travail, un obstacle se dresse en chemin : la courbe de deuil, aussi célèbre dans sa théorie que difficile dans sa pratique. En effet, qui envisage de gaieté de cœur d'affronter les grognes, les colères ou encore les grèves ? Cet obstacle à établir un dialogue réel rend les détails concrets de la recette ardu à pratiquer pour des dirigeants : continuer à clarifier le sens donné à la réforme, à donner l'exemple, à mobiliser les éléments moteurs de l'organisation lorsque toutes les résistances se déchaînent n'est pas une sinécure...

Grâce à ces observations il apparaît que la « résistance » au changement se joue à plusieurs niveaux. Dans la difficulté à écouter, comme dans celle à accepter ; les exemples foisonnent où l'absurdité des décisions nourrit la douleur de l'ajustement. Ces situations peuvent avoir des conséquences dramatiques (pudiquement appelées « risques psychosociaux »), tant pour les personnes que pour la bonne fin de la réforme. En « écoutant », les dirigeants gagnent une prise en compte plus réaliste de

l'organisation et donc de meilleures chances de succès. Au prix, il est vrai, de nouveaux problèmes à résoudre ; en dialoguant, l'organisation favorise une évolution profonde des mentalités, et ainsi une pacification des relations ; en contrepartie, parallèlement, de certains renoncements.

A cette base de dialogue, s'ajoute un autre ingrédient : permettre, pour parler simplement, que chacun habite la responsabilité qui lui revient. Malheureusement, dans la sphère publique, la dichotomie entre la décision (politique) et la mise en œuvre (administrative) empêche une grande partie des ajustements que permet le dialogue quand il a lieu dans une organisation où ces deux fonctions sont réunies. A l'heure où réformer n'a jamais été aussi nécessaire à notre pays, la manière de répartir, chacun à sa juste place, les responsabilités des réformes entre décisions politiques et réalisation pratique, reste largement à inventer.

Enfin, pour assaisonner le tout, le petit « plus » des grands chefs : une bonne dose d'estime mutuelle, qui augmente grandement les chances de succès.

L'exécution de ce grand classique de la conduite des organisations constitue bien un art délicat.

## *Prendre le pouls d'une entreprise hypertendue*

### La mise en place à grande échelle de ces réflexions

*Ce chapitre couronne 8 ans de travaux : il présente un cas emblématique, un gros projet de transformation, devant un parterre compétent et qui m'a beaucoup influencé : De plus il m'a donné la joie de parler à deux voix avec Jean-Daniel Elbim un dirigeant que j'estime beaucoup.*

*Nous présentons ici un condensé des réflexions précédentes : dans ce projet nous avons mis en œuvre les métarègles projet comme outil de diagnostic, le dirigeant a mis en œuvre la réforme avec brio et nous avons inventé sous son impulsion un outil très puissant que nous utilisons tout le temps : le baromètre. Si vous n'aimez pas trop lire*

*allez voir la description filmée du principe du baromètre sur le site internet [www.laboetiepartners.com](http://www.laboetiepartners.com). Cela a l'air tout simple avec des post-its, mais comme la méthode crée et accélère un travail de groupe le résultat se révèle très puissant. Un générateur de *game changing conversations*.*



## **En bref**

Une entreprise de distribution de matériaux de construction est rachetée par un grand groupe. Elle vient de subir deux plans sociaux, a connu de nombreuses dissensions internes et son personnel est en crise de confiance. De plus, le système informatique est fondé sur un système propriétaire que le précédent actionnaire ne maintiendra que dix-huit mois et il faut d'urgence le remplacer. Pour Jean-Daniel Elbim, chargé de l'intégration de l'entreprise, le personnel est tellement sous pression que les crises risquent de se multiplier, mettant en péril la bascule informatique et donc l'entreprise. Il demande à Emmanuel Mas d'inventer une méthode pour prendre le pouls de l'entreprise et l'aider à déminer les poches les plus explosives. Un "baromètre" est alors créé, facilitant l'expression des tensions et l'identification des problèmes à résoudre à travers un code couleur. D'apparence très simple, cet outil a le mérite de créer un langage commun dans toute l'entreprise et de faciliter la remontée des dysfonctionnements, ce qui contribuera à la réussite de la transition informatique.

## **Une entreprise hypertendue**

Cette entreprise familiale, spécialisée dans la distribution de matériels pour le bâtiment, avait connu une formidable réussite dans les années 2000. Elle était alors le numéro un français de son domaine, avec un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, plus de 4 000 salariés et plus de 300 agences réparties dans toute la France. Mais depuis son acquisition en 2008 par un groupe britannique, ses parts de marché et ses résultats avaient fortement diminué. Quand le Groupe Verger l'a rachetée, en 2012, son chiffre d'affaires était tombé à 700 M€ et elle perdait désormais de l'argent. Pour les salariés, passer en si peu de temps de la prospérité à des difficultés sévères a été un véritable traumatisme.

Cette situation était due principalement, aux mesures d'inspiration exclusivement financière prises par l'actionnaire britannique. Pour diminuer le BFR (besoin en fonds de roulement), il avait réduit drastiquement les stocks. Quand les clients venaient en magasin et ne trouvaient pas ce dont ils avaient besoin, ils allaient voir ailleurs, ce qui entraînait une baisse du chiffre d'affaires,



qui à son tour provoquait une nouvelle réduction des stocks. Un matin où je me trouvais dans un des magasins, à 7 heures du matin, pour observer comment les choses se passaient sur le terrain, un client est entré et le vendeur lui a lancé : « *Salut ! Comment tu vas ?* » Le client lui a répondu : « *Dis-moi ce que tu as en rayon et je te dirai comment je vais !* » Pour un vendeur, c'est une situation vraiment humiliante.

L'actionnaire britannique avait par ailleurs réduit les effectifs à travers deux plans sociaux successifs. Pour une entreprise marquée par une culture presque paternaliste, c'était également un choc violent.

Résultat, la société Abricot était dans un état de tension extrême. Imaginez l'état d'esprit d'un vendeur quand il doit accueillir un client dont il sait qu'une fois de plus, il ne trouvera pas dans les rayons ce dont il a besoin (« *Je sais bien que s'est pas toi, Roger, mais quand même, tu devrais leur dire : on trouve plus rien chez toi !* ») et quand, par ailleurs, il craint d'être victime du prochain plan social...

La situation avait encore empiré lorsque l'actionnaire britannique avait annoncé la mise en vente de l'entreprise et que le comité de direction avait envisagé de monter un LBO (leveraged buy-out) avec un fonds de private equity. Pendant les neuf mois avant la cession de l'entreprise, le BFR avait été encore resserré et les marges réduites pour essayer de stimuler les ventes et de faire remonter le chiffre d'affaires, quitte à dégrader encore les résultats. L'abandon final du projet de LBO et le rachat par le Groupe Verger a provoqué un certain soulagement parmi les salariés, même si le fait que le groupe possédait déjà une filiale, Prune, dont le métier était le même que celui de la société Abricot, suscitait une certaine inquiétude. Quant aux membres du comité de direction, ils avaient beaucoup travaillé sur le projet de LBO et s'étaient cru déjà riches ; ils étaient extrêmement déçus de son échec.

### **À la tête de l'entreprise**

L'acquisition a pris un certain temps car l'autorité de la concurrence française a imposé la cession d'une vingtaine de points de vente. Une fois que l'autorisation a été donnée, le Groupe Verger m'a confié la direction d'Abricot,

ce qui a provoqué une certaine surprise car ce n'était pas prévu au départ. L'actionnaire a considéré que la situation ne permettait pas de laisser mon prédécesseur à son poste.

Les relations étaient également difficiles avec certains managers, non seulement parce qu'ils étaient déçus pour partie de l'abandon du LBO mais parce qu'ils pensaient avoir une part de responsabilité dans ce qui s'était passé. Certes, les principales erreurs venaient de l'actionnaire, mais il avait trouvé, parfois, en face de lui que peu de résistance de la part du management. J'ai dû renouveler une partie de l'équipe, en particulier le directeur des opérations et le directeur du marketing, et le directeur d'une activité connexe. Quant au directeur de l'organisation et de la logistique, compte tenu de l'enjeu, je lui ai demandé se concentrer sur le « change management » et j'ai créé une fonction dédiée à la logistique en recrutant un expert du domaine.

En prenant la tête de l'entreprise, je me suis trouvé face à trois grands défis.

## **L'obligation de changer de système d'information**

Le système d'information de la société Abricot était intimement lié à celui de son précédent actionnaire. Or celui-ci était un concurrent direct du Groupe Verger au niveau mondial. Le groupe britannique ne voulait accorder qu'un an à la société Abricot pour changer de système informatique. Cela représentait un défi colossal, sachant que ce système recouvrait à la fois les ressources humaines, la paie, le CRM (customer relationship management), le logiciel l'exploitation, le logiciel de business intelligence, la comptabilité, la finance, la gestion des stocks, etc. Nous avons réussi à arracher six mois supplémentaires, mais pas un jour de plus. Au bout des dix-huit mois jour pour jour, le groupe britannique a seulement consenti à nous accorder un délai de grâce de deux heures pour terminer une ultime sauvegarde...

Réussir le changement de système d'information s'est immédiatement imposé comme l'objectif prioritaire, alors qu'il aurait fallu plutôt commencer par rassurer les salariés et relancer les ventes. Mais nous n'avions pas le choix.

Notre chance a été de pouvoir utiliser un système d'information appartenant au Groupe Verger et de ne pas avoir à partir d'une feuille blanche. Encore fallait-il adapter ce système au fonctionnement de l'entreprise, l'implanter dans l'ensemble des régions, former les salariés, et surtout faire en sorte que, pendant douze mois, l'ancien et le nouveau système communiquent, ce qui était une gageure en soi. Lors de la première opération de bascule, effectuée dans la région Nord-Pas-de-Calais, nous avons perdu tous nos stocks et les clients ont reçu des dizaines de fois la même facture...

### **La fuite des talents**

Le deuxième grand défi à surmonter était la fuite des talents, beaucoup plus grave que ce que nous avons anticipé, car nous avons été obligés d'acheter en aveugle, sans avoir le temps de mener de due diligences auprès des équipes. Or, devant la dégradation de la situation, les meilleurs salariés avaient peu à peu quitté la société. Les salariés qui étaient restés étaient souvent ceux qui n'avaient pas réussi à se faire embaucher ailleurs...

Or, si c'est une banalité de dire que la richesse d'une entreprise tient essentiellement à ses hommes, c'est particulièrement vrai dans la distribution, et encore plus dans la distribution à des professionnels. Entre deux enseignes concurrentes, les produits proposés et les gammes de prix sont généralement assez proches. Ce qui fait la différence, cela peut-être la qualité de la logistique, mais surtout c'est la qualité des hommes qui accueillent les clients. Ceux-ci sont pour l'essentiel des artisans travaillant seuls ou avec un compagnon, leur épouse se chargeant de tenir la comptabilité à la maison. Leur principal lieu d'échange professionnel est l'entreprise de distribution où ils passent tous les matins, parfois juste pour prendre un café et parler un peu. La qualité de l'accueil est donc déterminante.

### **L'agenda caché**

Le troisième grand défi était la gestion d'un double agenda. Notre objectif à court terme était de redresser la société Abricot, mais à moyen terme, c'était de la fusionner avec la filiale Prune. J'étais le seul à connaître l'existence de cet agenda caché, car jamais nous

n'aurions réussi à motiver les équipes pour opérer le redressement si elles avaient eu en perspective la fusion avec la filiale Prune. Cet exercice de management avec une bifocale, à court et à moyen terme, était assez complexe. J'étais régulièrement obligé de prendre des décisions qui pouvaient paraître incohérentes par rapport à l'objectif affiché. Je devais aussi rassurer les équipes lorsqu'elles s'inquiétaient, à juste titre, par exemple quand nous avons adopté le même système d'information que la filiale Prune ou créé des plateformes logistiques régionales en vue de futures synergies.

### **Le recours à Kipling Management**

Pendant l'opération de rachat, j'avais été accompagné par un cabinet de renommée mondiale. Je défie qui que ce soit de produire d'aussi jolis diaporamas que ceux fournis par les onze consultants mis à ma disposition. Mais plus nous avançons, et moins j'imaginai ces jeunes gens en train de discuter avec Roger à sept heures du matin. Nous avons décidé malgré le syndrome IBM (quand vous faites appel à un grand cabinet, vous êtes certain que, même en

cas d'échec, personne ne vous le reprochera...) de ne pas les solliciter sur la mise en œuvre.

Dans un premier temps, je comptais me débrouiller seul. Je ne voulais surtout pas donner l'impression de chercher à me protéger ou de vouloir faire passer les messages par d'autres. Mais compte tenu des défis qui m'attendaient, j'ai décidé de me faire aider.

J'avais eu l'occasion de rencontrer Emmanuel Mas dans une vie antérieure. J'ai fait appel à lui pour deux raisons. La première est son solide ancrage théorique : ce qu'il propose est toujours sous-tendu par des travaux sérieux. La deuxième est qu'il fait preuve d'une certaine autorité. Autant un consultant n'est pas censé se substituer au patron, autant on n'attend pas de lui qu'il se contente de "servir la soupe" : il doit savoir affirmer ses convictions si l'on veut que les échanges soient constructifs.

### **Un baromètre pour l'entreprise**

Emmanuel MAS : Compte tenu de la description que Jean-Daniel Elbim nous avait faite de la situation, nous nous



attendions à un climat assez tendu. Ce que nous avons imaginé était dix fois en dessous de la réalité. Au cours de notre toute première réunion en région, l'un des managers s'est mis à pleurer : « *J'en ai marre, je ne peux pas faire mon boulot, c'est naze ce que je fais...* ».

La priorité était de mettre en place le nouveau système d'information, mais la tension était telle qu'elle compromettait la réussite du projet et donc le devenir de l'entreprise. Jean-Daniel Elbim nous a alors demandé d'imaginer un "baromètre" permettant de mesurer la pression dans l'entreprise et de déminer les poches les plus explosives.

Pour créer cet outil, nous sommes inspirés d'une conférence publiée par l'École de Paris sur le club de Montréal<sup>48</sup>. Nous avons identifié six paramètres clés sur lesquels interroger les managers et les salariés : finalités du projet, responsabilités, instances, méthodologies, comportements, indicateurs. Des réunions ont été organisées à tous les niveaux de l'entreprise, au cours

---

<sup>48</sup> *Le club de Montréal a dit... (une conspiration pour la gestion par projets)*, par Yves Dubreil, François Jolivet, Christian Navarre (4 juillet 2003).

desquelles nous demandions aux gens d'écrire ce qu'ils pensaient sur chacun de ces paramètres. Selon que leur avis était positif ou négatif, ils devaient le rédiger sur un post-it de couleur verte ou rouge. Nous avons, par la suite, ajouté les couleurs jaune et orange. Chacun devait ensuite expliquer le contenu de ses post-its. Les autres devaient, pendant ce temps, observer un silence complet, et nous étions là, au besoin, pour les rappeler à l'ordre. Le débat ne commençait qu'une fois le tour de table terminé.

Cette méthode a d'abord été appliquée dans le cadre du comité de direction et a permis, dès la première réunion, de se rendre compte que tout le monde ne partageait pas les mêmes objectifs. La masse de travail et la pression de l'urgence étaient telles que les gens n'avaient pas assez de temps pour échanger à ce sujet. Le fait de se mettre d'accord sur les objectifs, ou encore sur le partage des responsabilités, a fait immédiatement descendre la tension. Le seul fait de s'exprimer avait un effet positif : l'ex-pression fait sortir la pression...

Peu à peu, en nous inspirant d'une autre conférence de l'École de Paris, consacrée à l'importance des rites<sup>49</sup>, nous avons mis au point un protocole assez précis. Chaque réunion durait environ trois heures, avec quatre étapes. La première était l'expression du ressenti de chacun à travers les post-its. Puis un sujet précis était abordé afin d'analyser et de clarifier les choses. Ensuite, le patron et le consultant prenaient chacun la parole, conformément à l'idée de François Dupuy selon laquelle une organisation n'a pas besoin qu'on l'écoute, mais qu'on lui dise ce que l'on a entendu : « *Ah ! Mais en fait, ce que vous dites, c'est que...* ». C'est aussi un moyen précieux de faire descendre la tension. La quatrième étape du protocole consistait à décider des actions à engager.

Pour le comité de direction, nous avons ajouté un rite supplémentaire, le débriefing en fin de réunion : nous prenions dix minutes pour refaire un tour de table. À cette occasion, les gens modifiaient parfois la couleur qu'ils avaient annoncée au départ. Dans certains cas, ils

---

<sup>49</sup> *Les étranges pouvoirs des rites sur le cerveau*, par Lionel Naccache et Claude Riveline (21 janvier 2010).

passaient du rouge au vert, mais parfois aussi du vert au rouge, par exemple lorsqu'ils se rendaient compte, une fois certaines clarifications apportées, qu'ils n'étaient pas d'accord entre eux contrairement à ce qu'ils croyaient initialement.

Dans les régions, les réunions avaient lieu toutes les six semaines et il y en avait au maximum quatre par région, deux avant le moment de la bascule informatique, une pendant et une après. Pour les dernières régions, nous avons parfois organisé deux réunions seulement, à la fois pour des raisons budgétaires et parce que la bascule se passait bien.

## **Les résultats**

Jean-Daniel ELBIM : Cette méthode peut paraître simpliste mais, outre le fait d'étalonner le niveau de pression, elle a eu le très grand mérite d'instaurer un langage commun du haut en bas de l'entreprise. Au bout d'un moment, quand les gens se croisaient dans l'entreprise, ils se demandaient les uns aux autres : « *Alors, tu es de quelle couleur, toi ?* » Cet élément très

simple permettait d'ouvrir le débat : « *Quoi ? Tu es vert ? Mais comment peux-tu être vert en ce moment ? Ce n'est pas possible !* »

Cette méthode a également eu l'avantage d'obliger les cadres intermédiaires à discuter avec leurs équipes. Avant chaque réunion, ils devaient aller voir les vendeurs de base, leur poser un certain nombre de questions et revenir avec les réponses.

Pour les réunions qui se tenaient au niveau régional, nous avons décidé d'intervertir les directeurs de région, de façon à ce qu'il n'y ait pas de relation hiérarchique entre les participants et que la parole soit plus libre.

Emmanuel MAS : Le caractère récurrent des réunions a joué un rôle très important. Lorsque les gens avaient soulevé un problème lors de la première rencontre et voyaient qu'une deuxième réunion s'annonçait sans que la première ait eu d'effet, ils protestaient : « *Ça commence à bien faire, vos conneries ! Moi j'ai un problème avec mes stocks et tant que vous n'aurez pas réglé cette question, ça sert à rien de nous demander de nous exprimer !* » Ce

genre de réaction nous permettait d'interpeller à notre tour les membres du comité de direction : « *Attention, vous avez un vrai problème, là ! Que comptez-vous faire pour que ça change ?* »

Jean-Daniel ELBIM : Le fait de décliner ce protocole jusqu'en bas de l'organisation nous a permis de faire remonter des informations très importantes, en instaurant une communication qui allait jusqu'aux niveaux les plus fins de la capillarité de l'entreprise. Par exemple, une fois qu'une région avait basculé vers le nouveau système informatique et que nous avions formé les utilisateurs, nous avions tendance à passer à la région suivante et à ne plus nous occuper de la précédente. Les réactions recueillies dans l'entreprise nous ont conduits à instaurer un "service après-vente" pour ne pas laisser les opérateurs se débrouiller seuls.

Si j'avais à nouveau à piloter un changement important dans une entreprise, j'aurais certainement recours à cette méthode. J'en fais d'ailleurs régulièrement la promotion autour de moi.

## DÉBAT

Les post-its

*Un intervenant : Le cabinet Kipling a appliqué la même méthode dans mon entreprise, avec d'excellents résultats, mais une certaine résistance de la part des participants. Quand ils ont dû, pour la troisième fois, remplir des post-its, ils ont explosé : « Vous nous prenez pour des idiots ou quoi ? » Avez-vous été confrontés à ce genre de réactions ?*

Jean-Daniel Elbim : Au départ, la mise en cause de la méthode et du cabinet a été assez virulente (« *Qu'est-ce qui vous prend de nous amener un type comme ça ?* »). Mais je n'ai pas vraiment laissé le choix à mes managers...

Emmanuel Mas : Comme l'idée du baromètre venait de Jean-Daniel Elbim, il était notre appui le plus sûr !

*Int. : Ce genre de méthode ne fonctionne que lorsque le dirigeant s'implique fortement lui-même. Par ailleurs, un outil de ce genre est sans doute plus facile à mettre en*

*place quand l'organisation est en crise, ou du moins en mouvement, que, par exemple, dans une administration où rien ne bouge...*

### **Un code couleur est-il un langage ?**

*Int. : Peut-on vraiment parler d'un langage à propos d'un code de quatre couleurs ?*

J.-D. E. : Dans l'expression langage commun, c'est l'adjectif commun qui est important. Quand je me présentais dans une agence, même la plus petite de toutes, je pouvais d'emblée demander au directeur : « Alors, tu étais de quelle couleur, toi, à la dernière réunion ? » Cela créait un point d'entrée pour démarrer la discussion : « Ben moi j'étais orange, parce que vous comprenez, j'ai tel problème, et puis sur tel aspect, ça ne se passe pas du tout comme on nous l'avait annoncé... » Ce code commun nous permettait de nous sentir tous embarqués dans la même histoire et de partager quelque chose ensemble, même si c'était parfois dans la douleur.



E. M. : J'ai souvent participé à des conduites de changement. Les principaux obstacles venaient en général du fait que les gens ne se parlaient pas assez et que cela prenait trop de temps de leur apprendre à le faire. Pour cela, il fallait d'abord faire naître de l'empathie, ce qui n'est pas évident dans une situation de stress. En adoptant un code couleur, on développe l'empathie parce que l'on force les gens à s'intéresser aux émotions des autres.

*Int. : Les gens étaient-ils sincères dans leur choix de couleur ?*

E. M. : Dans l'un des comptes rendus, l'un des participants déclare : « On a mis vert parce qu'on savait que vous vouliez qu'on mette vert. » Nous avons encouragé les gens à dire la vérité et Jean-Daniel Elbim leur a dit lui-même qu'ils étaient autorisés à opter pour le rouge. C'était très important de le formuler de façon explicite. Cela dit, il est probable que certains, par prudence, ont d'abord mis du jaune ou de l'orange avant de passer au rouge...

## **Fallait-il dire la vérité ?**

*Int. : N'est-il pas contradictoire d'inciter les gens à dire la vérité tout en ayant, de votre côté, un agenda caché ?*

J.-D. E. : C'est une vraie question : quel niveau de transparence doit-on adopter avec ses collaborateurs ? 99 % des informations de l'entreprise ne sont pas confidentielles et peuvent être largement partagées. En revanche, il n'est pas toujours facile d'expliquer et de faire accepter un objectif à moyen ou à long terme. Quand il s'agit de perspectives enthousiasmantes (« Nous allons multiplier le chiffre d'affaires par deux d'ici 2020 »), c'est possible. Mais quand l'objectif est de relancer l'entreprise pour la préparer à une fusion, c'est inaudible. Comment demander aux gens de construire quelque chose, tout en leur expliquant que ce sera ensuite détruit ?

E. M. : C'est une question dont nous avons beaucoup discuté car, en effet, l'existence d'un agenda caché était un peu contradictoire avec la méthode employée. Mais si Jean-Daniel Elbim avait annoncé d'emblée la deuxième partie du plan, personne n'aurait accepté de se lancer

dans la première, et, dans ce cas, l'entreprise était condamnée.

## **Les suppressions d'emplois**

*Int. : La situation de l'entreprise s'est-elle améliorée à l'issue de l'opération ?*

J.-D. E. : Le chiffre d'affaires a pâti à la fois du fait que le marché du bâtiment est en crise et du fait que je n'ai pas trouvé de méthode pour que les salariés soient à la fois très concentrés sur l'avancement du projet et très mobilisés sur la performance économique. Nous avons réussi à stabiliser nos parts de marché, mais pas à en prendre de nouvelles.

*Int. : Vous avez probablement aussi dû recruter de nouvelles compétences. Comment attire-t-on des talents vers un tel champ de mines ?*

J.-D. E. : Certaines personnes apprécient les situations de type Vietnam et sont douées pour y faire face. Nous n'avons pas eu de mal à en trouver. En matière de logistique, par exemple, il fallait passer d'une gestion de

stocks complètement éclatée, avec 15 000 SKU (stock keeping units), à une gestion centralisée. De plus, nous avons publié un catalogue dans lequel nous nous engageons – contre des pénalités financières – à ce que toute pièce commandée avant 16 heures soit servie le lendemain matin à 8 heures. Pour un ingénieur, c'était un projet passionnant ! Nous avons pu recruter une personne extrêmement compétente.

### **La remontée des informations**

*Int. : Le protocole que vous avez décrit est censé être simple, mais avec quatre étapes, quatre couleurs, six paramètres et trois cents agences, le dispositif a dû produire un volume considérable d'informations quantitatives et qualitatives. Comment avez-vous procédé pour les faire remonter, les traiter et organiser un retour d'expérience pour l'ensemble de l'entreprise ?*

E. M. : Lors des réunions dans les régions, il était très important de ne pas court-circuiter la chaîne hiérarchique. Ces rencontres étaient donc animées par le responsable local, mais en présence de représentants des ressources

humaines, de l'équipe projet et du management. Ces trois personnes étaient chargées de faire remonter les informations, chacune selon leur spécialité : une seule personne n'aurait pas pu y suffire, compte tenu de la disparité des questions soulevées, qui allaient du dysfonctionnement de la machine à café jusqu'à la localisation de la plateforme logistique. L'ensemble de ces représentants se réunissaient dans une instance à laquelle nous, les consultants, nous participions, pour les aider à vérifier que rien n'avait été oublié : « C'est bizarre, untel a signalé tel problème, et cela ne figure pas dans le compte rendu. » De temps en temps, au comité de direction, je devais pousser un "coup de gueule" : « Cela fait trois fois que ces gens demandent la même chose ».

J.-D. E. : La personne que j'avais déchargée des aspects de logistique est devenue responsable du PMO (Project management office). Concrètement, nous avons créé un fichier Excel qui était mis à jour et distribué toutes les semaines, et dans lequel nous enregistrions questions et réponses, avec des clés de tris. C'était basique, mais efficace.

E. M. : Nous sommes en train de développer un logiciel qui permettra de remonter et trier les informations plus facilement, avec la possibilité de faire des synthèses par région, par période, etc.

### **L'attitude des partenaires sociaux**

*Int. : Y a-t-il eu des grèves ?*

J.-D. E. : J'ai eu quelques menaces, mais aucune grève.

### **La tentation de biaiser l'outil ?**

*Int. : La mise en place de cet outil pouvait aboutir à l'émergence d'un contre-pouvoir. N'avez-vous pas été tenté de biaiser son utilisation pour mieux parvenir à vos fins ?*

J.-D. E. : L'existence d'un contre-pouvoir est salubre. Obtenir des retours sur la mise en œuvre du nouveau système d'information a été crucial pour améliorer ce qui n'allait pas. Je n'ai ressenti aucune forme de démagogie dans la démarche. Peut-être a-t-elle conduit à court-circuiter un peu le management, dans la mesure où celui-

ci a été obligé de se mettre beaucoup plus à l'écoute des salariés.

*Int. : En même temps, c'était tout l'intérêt de la méthode.*

J.-D. E. : Oui, mais il nous est arrivé de pousser l'exercice assez loin... Sur une suggestion d'Emmanuel Mas, nous avons organisé un comité de pilotage en présence de tous les patrons de régions. Cela représentait une soixantaine de personnes, assises tout autour de la salle, pendant que le comité de pilotage tenait sa réunion au milieu.

E. M. : C'est la façon que nous avons trouvée de leur montrer comment le comité de pilotage travaillait et prenait ses décisions, et de montrer qu'il y avait de la sincérité dans la démarche, même si, bien sûr, tout n'était pas facile.

*Int. : Le succès de l'opération tient sans doute, pour une part non négligeable, au fait que Jean-Daniel Elbim a une très forte personnalité. Avec un patron plus fragile, ce genre de méthode aurait pu conduire à l'explosion...*

E. M. : Il est clair qu'elle exige du courage, à la fois de la part du dirigeant et de la part des managers. C'est la première chose qui a frappé les patrons des régions quand ils ont assisté au comité de pilotage. Pour eux, c'était rassurant, même s'il pouvait y avoir des maladroites ou des ratés. Mais si cette méthode était mise en place dans une entreprise et que la direction ne fasse rien ensuite, ce serait pire que tout, comme dans l'effet congélateur dont parle Vincent Lenhardt : quand vous commencez à décongeler un produit et que vous le recongelez, c'est catastrophique...

### **S'exprimer, ou résoudre les problèmes ?**

*Int. : Les outils comme celui que vous avez mis en place sont appréciés pour deux raisons dont il est difficile d'évaluer le poids respectif : ils permettent de résoudre les problèmes et ils donnent aux gens l'impression d'être considérés.*

E. M. : C'est vrai que les gens aiment bien avoir l'impression d'être considérés, mais si vous ne résolvez pas leurs problèmes, au bout d'un moment, cela ne leur



suffit plus... L'un peut contribuer à l'autre, comme l'a montré le prix Nobel d'économie Daniel Kahneman. Notre cerveau fonctionne selon un double système. Ce qu'il appelle le système 1, basé à l'arrière de la boîte crânienne, recouvre tout ce qui est de l'ordre du réflexe. Il s'avère très utile en situation d'urgence, mais son caractère "automatique" peut entraîner de nombreux biais dans les décisions. Le système 2, situé dans la partie frontale du cerveau, fonctionne beaucoup plus lentement et se caractérise par la faculté de réfléchir, de changer d'avis, voire même de changer de cadre de référence. Quand un individu est sous pression, il mobilise essentiellement le système 1, ce qui ne lui permet pas de résoudre des problèmes complexes. Pour y parvenir, il faut qu'il active le système 2, ce qui peut être facilité par la mise en place de rites tels que ceux évoqués par Lionel Naccache.

Par exemple, on instaure des réunions régulières, au cours desquelles on traite l'aspect émotionnel et on fournit des grilles de lecture permettant d'analyser la situation. Au départ, c'est l'émotion pure qui s'exprime : « *Y en a marre, rien ne fonctionne, en plus les dirigeants viennent encore*

*de changer... »* Ensuite, on peut passer à une phase plus analytique : *« Il n'est plutôt pas mal, quand même, le nouveau dirigeant, non ? – C'est vrai, mais je suis quand même énervé parce que je n'arrive pas à faire mon boulot... – Pourquoi n'y arrives-tu pas ? – Parce que j'ai rien à vendre ! »* Peu à peu, grâce à ces rites, on peut réussir à transformer les réflexes et à en faire apparaître de nouveaux, comme le fait, même en dehors des réunions, de poser la *question* *« Au fait, tu es de quelle couleur ? »*, qui permet d'aborder et de traiter de nouveaux problèmes...

# Sources & bibliographie

## Première Partie

### Quand le *parrain* surpasse le manager...

#### Dans l'actualité des mafias :

- l'AGEFI.ch, les 11 novembre 2008 (Rome) La crise ne touche pas la mafia, première entreprise italienne (rapport),  
[http://www.agefi.com/Quotidien\\_en\\_ligne/News/index.php?newsID=204015&PHPSESSID=e71481f11a41232c76999bf69fa3ded6](http://www.agefi.com/Quotidien_en_ligne/News/index.php?newsID=204015&PHPSESSID=e71481f11a41232c76999bf69fa3ded6)
- Le Temps.ch, le 12 novembre 2008, Yves Petignat (Berlin), La mafia de Charlottenburg  
<http://www.letemps.ch/template/transmettre.asp?contenupage=nlreader&page=newsletterdisplay&id=13&NLArtID=15124>
- Les Echos, le 7 novembre 2008, La Mafia sicilienne se met au développement durable  
<http://www.lesechos.fr/info/france/4794749-la-mafia-sicilienne-se-met-au-developpement-durable.htm>
- Le Devoir (Canada), le 17 octobre 2008, Maroc Bélair-Cirino, Sentence suspendue pour le patriarche de la mafia  
<http://www.ledevoir.com/2008/10/17/211039.html>
- Dickie, J. 2007, Cosa Nostra l'histoire de la Mafia sicilienne de 1860 à nos jours, Buchet-Castel

- Saviano, R. 2008, Gomorra, Gallimard. Site : <http://www.robertosaviano.it/index.php?&LANG=FR>
- Collins, J. ; Porras, J. 1996, Bâties pour durer, First Editions,
- Malarewicz, J-A. 2005, Systémique et Entreprise, Village Mondial,
- Peters, T. ; Waterman, R. 1983, Le prix de l'excellence, Intereditions,

### **Sur les entreprises libérées :**

- GETZ, I., CARNEY, B.; *Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*; Fayard, 2012.
- ZOBRIST, J.F; *Un petit patron naïf et paresseux ; Stratégie & Avenir – 2009.*
- LALOUX, F.; *Reinventing Organizations* Nelson Parker; 1st edition 2014
- *Une page reprenant toutes les sources :* <http://emmanuelmas.com/2015/09/17/les-entreprises-liberees-pour-les-nuls-quelques-liens-et-sources/>

## **Seconde Partie**

### **Travailler en groupe est-ce réellement rentable ? Deux études de cas**

- CARDON, A., 1992, *Décider en équipe*, Paris, Editions d'Organisation
- LENHARDT, V. 1992. *Les responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Editions.

- ROUCHY, J. C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, érès. page 21
- SCHUTZ W. 2006. *L'Elément Humain*, Paris, InterEditions

## **Les Métarègles : Adapter le mode projet à la culture d'entreprise**

- CARDON, A., 1992, *Décider en équipe*, Paris, Editions d'Organisation
- JOLIVET, F., 2003, *Vade Mecum, manager l'entreprise par projet*, Paris, Editions EMS
- LENHARDT, V. 1992. *Les responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Editions.
- ROUCHY, J. C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, érès. page 21
- SCHUTZ W. 2006. *L'Elément Humain*, Paris, InterEditions

## **Des métarègles pour coacher une organisation vers « sa » culture projet**

- ROUCHY, J. C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, érès.
- CLEMENT, F. ; MAS, E. Coaching d'organisation : un mode d'intervention qui s'inspire de la psychosociologie et du conseil, dans *Connexions* 2009/2 (n° 92)

- JOLIVET, F., 2003, *Vade Mecum, manager l'entreprise par projet*, Paris, Editions EMS
- LENHARDT, V. 1992. *Les responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Editions.



