

Compte rendu des 3èmes journées des organisations positives

Pour la troisième année consécutive, le 10 février 2019, s'est tenue la réunion annuelle des adhérents et sympathisants de l'association des Organisations Positives, dans les locaux de Sciences Po Bordeaux. La chaire capital humain et performance globale était l'un des partenaires de cet événement. Au cours de cette journée, plusieurs témoignages de dirigeants et responsables ont eu lieu, tels que ceux des entreprises Clairsienne, spécialisée dans le logement social, Inelia, dans le domaine énergétique, et Lippi, dans la fabrication des portails, clôtures et aménagements extérieurs. En préambule aux présentations et aux exposés de ces trois entreprises, Stéphane Trébucq, titulaire de la chaire capital humain et performance globale est intervenu sur le thème retenu pour cette 3^{ème} journée. Il souligne que les concepts de capital humain et de coopération présentent un grand nombre de similitudes. Ces deux notions puisent d'abord leur origine dans des travaux et des recherches en économie et en psychologie. Le capital humain renvoie aux travaux du prix Nobel d'économie Gary Becker (1964), et la notion de coopération est omniprésente dans la théorie des jeux, dont Von Neumann et Morgenstern (1944) ont été les fondateurs. Ces concepts sont entrés dans le champ du management avec un succès encore variable selon les organisations, justifiant en cela pleinement l'intérêt porté au sujet. Or, quels liens peut-on envisager entre coopération et capital humain ? Il importe tout d'abord d'expliquer la nature de la coopération, à savoir la capacité des individus à travailler ensemble, en bonne intelligence. Cette coopération peut être tant formelle, qu'informelle. Elle peut aussi être de nature verticale, engageant des relations entre supérieurs et subordonnés, ou horizontale, entre collègues d'un niveau hiérarchique équivalent. Cette coopération est bien une aptitude, une capacité, essentielle au travail de groupe, composé de membres internes de l'organisation, mais pouvant éventuellement intégrer des membres externes à l'organisation (clients, fournisseurs, partenaires divers). On retombe alors sur la théorie des parties prenantes, prédisant que seules les entreprises aptes à coopérer avec leurs parties prenantes, et à les satisfaire, survivront. En matière de capital humain, cette capacité de travail collaboratif est essentielle. Le capital humain est un concept dit multi-niveaux. Il touche à des problématiques individuelles, mais aussi collectives. La question de la capacité de mettre au service d'une équipe ses propres connaissances, de les partager pour résoudre des problèmes complexes, est essentielle. Bien exécutés, la gestion et le management du capital humain supposent effectivement une attention à cette capacité coopérative des acteurs. Celle-ci n'est pas toujours naturelle, surtout si l'on se situe dans un environnement où la rivalité entre les individus règne en maître, lorsqu'il s'agit par exemple d'obtenir des promotions de carrière. Certains exemples de coopération, hors de la sphère marchande, doivent aussi nous faire réfléchir. On peut citer le cas de l'open-source, où des informaticiens sont capables de travailler en équipe, sans pour autant être reliés contractuellement à une même entité et réunis dans un même lieu. Un projet fédérateur peut déclencher la capacité coopérative, hors des frontières de l'entreprise. Or, si l'on revient aux organisations positives, n'y a-t-il pas là un projet fédérateur, en partie utopique, mais certainement atteignable ? Entendons par là le projet d'organisations ayant un impact positif, tant sur un plan interne qu'externe, autrement dit sur la société. A l'évidence, cela passe par une capacité managériale à enclencher un mécanisme de coopération entre les acteurs, qui n'est pas toujours spontané. Si nos organisations étaient toutes positives, nous n'aurions plus de sujet de RPS (risques psycho-sociaux), ou de réchauffement climatique. Or ces sujets sont encore d'une actualité brûlante. C'est dire l'ampleur de la tâche à accomplir.

Le premier cas concret choisi par le collectif des Organisations Positives est Clairsienne. Vincent Alla, responsable de la transformation et des systèmes d'information, des ressources humaines et de la RSE au sein de cette entreprise revient sur la vocation de sa société, et son métier, consacrés à la construction de logement sociaux. A partir de l'exemple d'un programme immobilier, conceptualisé comme un écosystème, Clairsienne ambitionne d'imaginer son projet (LUMI – Lieu à Usages Multiples et Innovants) comme un véritable laboratoire d'innovation, apte à intégrer les objectifs de développement durable et de coopération. La qualité de vie est placée au centre du projet, en envisageant un espace d'échange, de rencontre, de bien-être et de vivre ensemble. La structuration de l'espace, en l'occurrence la structuration architecturale, est ici considérée comme un élément influant sur le degré de coopération des acteurs qui partagent un même lieu de vie. Mais une entreprise qui injecte dans ses projets une telle vision est de ce fait conduite à aligner cette vision dans son fonctionnement interne. L'expérience d'une consultation des salariés a montré que la confiance n'était ni acquise ni spontanée. Toute entreprise a son histoire, bien ancrée dans la mémoire de ses salariés. Recréer une dynamique positive n'est donc pas si facile. Cela exige une certaine capacité de transparence, d'humilité, et aussi de clarification des relations envisagées entre chacun des salariés et son entreprise, mobilisant des concepts clés en termes de management. C'est ainsi que le comité de direction a fait le pari de la confiance, et l'engagement de celle-ci. En disant ce que l'on fait et en faisant ce que l'on dit, en faisant effectivement confiance, on enclenche une dynamique de coopération, où l'intelligence collective démontre que « le groupe est plus fort que le plus fort du groupe ».

Le second cas est celui d'Inelia, une PME de petite taille, dont le dirigeant, Rémi Cazamajour, est ingénieur de formation. Formé chez Alstom, ce dernier a créé sa propre société en 2009, avec pour objectif premier une meilleure écoute des clients et une analyse approfondie des marchés. S'agissant de la pose de panneaux photovoltaïques, force est de constater une très grande instabilité réglementaire. La contribution de chaque salarié est dès lors la bienvenue. Le positionnement de l'énergie verte a ainsi été retenu, en précisant très clairement les valeurs de l'entreprise. Outre l'objectif primordial de la satisfaction client, les valeurs de l'entreprise sont les suivantes : éthique, justice, partage et collaboration, reconnaissance, performance, engagement. L'impératif d'innovation fait l'objet d'une véritablement approche volontariste, en s'appuyant et en promouvant : le design thinking, le travail collaboratif, l'agilité et la frugalité, le partage des connaissances, l'exploration des possibles, le maintien d'un temps d'avance, et la conception centrée usager. Ces démarches s'inscrivent assurément dans une logique coopérative. La dynamique managériale a aussi débouché sur la création de petits groupes de travail, de cercles, où les mots d'ordre sont responsabilité, autonomie, dynamique, prise de décision au plus près du terrain. Le positionnement du dirigeant, son rôle et sa contribution constituent des paramètres fondamentaux. Chez Inelia, le dirigeant joue un rôle d'animation, d'arbitrage dans l'attribution des moyens, de révision de la stratégie et enfin d'intervention en cas d'urgence en cas de risque à éviter ou d'opportunité à saisir. Le design organisationnel s'appuie alors sur un éco-système d'innovation collaborative, avec une smart tribu, une tribu énergie et mobilité, une tribu client. Des labels s'ajoutent à cette approche : vinipositive, terripositive, et les tribus ainsi formées conduisent à expérimenter des notions clés : agilité, diversité, créativité, richesse de réflexion, liberté, investissement. La créativité, moteur de coopération, est aussi une des composantes clés du capital humain. Cette démarche est constitutive d'un groupe qui ose, prêt à tout, dans une ambiance de bienveillance, de confiance (faisant ici écho à l'expérience de Clairsienne), de connaissance partagée, d'émotions exprimées et assumées (joies, tensions, fatigue). Le dirigeant doit dès lors apprendre à être au bon endroit, à faire confiance au groupe, à affirmer son exigence en termes de retour sur investissement, mais aussi à ramener le calme et à rendre les équipes plus efficaces. Tout cela ne

serait pas réalisable sans l'accompagnement par un coach professionnel, et des aides permettant l'expérimentation de l'innovation collaborative. Inelia envisage désormais un la création d'une Académie de l'innovation collaborative à Bordeaux.

Le troisième cas d'entreprise est celui de Lippi. Cette entreprise éponyme, dirigée par Frédéric Lippi, et son frère Julien. Lippi est une entreprise locale, ancrée dans son territoire. Cependant, en 2001-2002, l'enjeu de transmission est devenu manifeste puisqu'il s'agissait non seulement de prendre la succession de l'entreprise, mais aussi d'envisager à beaucoup plus long terme une nouvelle transmission. A l'image de la rencontre qui avait eu lieu de Matisse avec Rodin, « tous les acteurs d'une époque sont par définition de leur temps, mais à vrai dire, certains le sont plus que d'autres ». Et ce qui dure, c'est qui demeure contemporain en permanence. Ainsi en est-il de même pour une entreprise qui doit se réinventer en permanence pour être de son temps. Lippi en ce sens, c'est aussi l'histoire de 15 années de changements, de bifurcations, dans un monde qui est passé d'une logique du volume à une logique de la valeur, et où le choix des clients est absolument fondamental. Sur un plan financier, les enjeux sont également considérables, et ce d'autant plus que l'on doit affronter une difficulté propre à ce secteur : une rémunération chroniquement insuffisante des capitaux engagés. De cette analyse stratégique, a été tirée une série de grands piliers fondateurs. Ceux ont été découverts et mis en place successivement : (1) élargir le champ culturel, en envisageant une transformation des produits et services par l'acquisition de nouvelles compétences, (2) la nécessité que le corps social non seulement exécute la stratégie, mais aussi la conçoive, et contribue à la formulation d'une stratégie émergente, (3) le basculement d'une logique du contrôle à une logique de la conversation, (4) la suppression d'une logique d'organigramme, et son remplacement par un concept relationnel, afin de permettre l'émergence de leaders et de nouveaux comportements. Ces grands principes de management se sont appuyés sur une série de « techniques ». D'abord, avec un investissement et un budget de formation sanctuarisés, s'élevant à 3 millions d'euros en 10 ans. Les méthodes de flux tendus, flux tendus tirés, de lean management, ont permis d'améliorer la gestion de trésorerie et les équilibres au bilan, en réduisant significativement la valorisation des stocks. L'amélioration continue a aussi fait son entrée dans l'entreprise, avec une généralisation de la résolution de problèmes en équipes, la formation à l'utilisation d'internet, et l'instauration de nouvelles thématiques comme le rapport santé-sommeil, ou le partage des concepts.

Emilie Caron-Frappier, ancienne de chez Lippi, désormais consultante indépendante spécialisée dans la gestion des franchises, témoigne de son expérience de 5 ans au sein de l'entreprise. Elle a d'abord été séduite par le projet managérial de Frédéric Lippi. C'est ce qui l'a incitée à intégrer la société. Il y avait un besoin crucial de restructurer le service commercial, et ce qui était passionnant en l'occurrence c'était de disposer d'un projet clair et d'une vision. Au lieu d'imposer le changement, ce qui est épuisant, en se battant contre tous et l'inertie générale, une autre voie devenait possible.

Frédéric Lippi précise que la croyance en l'éternité d'une entreprise est un leurre dangereux. Ce n'est pas parce que l'on s'appelle Lippi, que les choses vont forcément durer. Il fallait donc changer, mais il y a eu des oppositions, notamment de l'encadrement intermédiaire. Il a fallu faire participer tout le monde, et construire la vision. « Le corps social existe parce que les individus existent, et ils existent parce qu'ils peuvent s'exprimer » (sic). Certaines tentatives ont échoué, comme par exemple l'essai de définition de valeurs comme Confiance, Amélioration continue (...), mais en fait c'était totalement factice, et artificiel. On a consulté nos salariés, et des verbatims ont été extraits les notions de singularité, d'exigence, d'implication, concept plus général que seulement l'implication organisationnelle, signifiant aussi l'implication sur notre territoire.

Emilie Caron-Frappier intervient pour manifester le travail important d'ajustement qu'il a fallu pour trouver le juste positionnement, en tant que cadre, en instaurant une logique participative et non plus directive.

Frédéric Lippi note toute l'importance de « manager par la peur ». Stupeur dans la salle. Il précise que selon lui, il s'agit de permettre aux salariés d'exprimer leurs peurs pour mieux les traiter. Lippi s'est doté aussi d'un véritable système de management, avec des relevés d'indicateurs à court terme, des revues de situation quotidienne, des réunions intra-processus, et des points sur tous les processus (management AIR, à intervalle rapproché). Avec le recul, il constate que l'entreprise est passée de la collaboration à la coopération. Dans la coopération, il est question de faire œuvre commune.

Pour Emilie Caron-Frappier, la difficulté majeure consiste à ne pas faire les choses à la place des gens. Il faut le faire uniquement s'ils le demandent, et que cette demande soit justifiée. S'asseoir pour regarder peut parfois demander un gros effort, mais cette démarche est payante. Il s'agit de faire preuve de patience, avec bienveillance, et de savoir s'adapter au rythme de l'équipe.

Frédéric Lippi signale l'importance que l'on doit accorder à la mise en place de réseaux sociaux, afin de mieux faire circuler les idées et les connaissances dans l'entreprise. Ces outils enclenchent une conversation, et une vertu de régulation. Ils permettent aussi de révéler les talents, les acteurs motivés. Les managers savent-ils tout ? « Certes pas, et d'ailleurs tout le monde le sait. Sauf eux, peut-être. » Il faut donc parer à certains risques, notamment le manque de compétences, et faire rentrer des gens de l'extérieur. C'est pour cette raison que le développement personnel représente la moitié des efforts de formation. Tout cela s'est traduit dans les performances opérationnelles de l'entreprise. Les délais de livraison ont été raccourcis à 1 semaine, et on est arrivé à un taux de 95% de commandes traitées dans les temps. Pour le dirigeant, il y a la nécessité de maîtriser ses peurs. La peur de ne pas être au niveau, la peur de ne pas être aimé, la peur de décevoir, la peur de ne pas pouvoir faire face, la peur d'affronter les autres si les choses se passaient mal. Et lorsqu'il va manquer 1 million d'euros de trésorerie, et que l'on ne sait pas comment on va faire, il faut rester lucide, dominer sa peur, appréhender le problème avec sang-froid, pour transmettre des choses à résoudre aux équipes, mais pas de panique, et chose extraordinaire, l'équipe trouve alors les solutions pour résoudre le problème.

Il y a chez Lippi la conviction de l'intelligence collective. La conviction de l'importance du processus de recrutement. La conviction du fait qu'on n'agit pas sur les gens, mais sur leur environnement. « On ne fait pas pousser les arbres en tirant sur les feuilles » (sic). Par exemple, la mise en partage des données et des informations, avec google drive, a un véritable impact sur les comportements. Nous avons aussi mis en place une salle Obeya, salle reposant sur un management visuel. L'architecture crée les conditions de la coopération (écho au témoignage de Clairienne). Dans sa démarche stratégique, Lippi opère un rétro-raisonnement. L'idée est d'arriver à ne pas subir l'environnement, mais à faire converger les volontés de l'écosystème vers la vision de l'entreprise, ce qui permet aussi une clarification de la priorisation des actions. Les idées proposées sont alors retenues dans la mesure où elles entrent en phase avec les priorités du moment. Si elles s'avèrent trop en avance, elles peuvent être mises en attente. D'une manière générale, la méthode Lippi peut aussi être résumée comme suit : « On essaye, et on verra après ». L'objectif est d'apprendre ensemble, avec une immense gratitude, sur le fait de travailler avec les autres, avec le bonheur de pouvoir confronter ses idées, de susciter l'enthousiasme chez les autres. Il s'agit davantage d'un système, que qu'un modèle.

Ces trois témoignages pourront donner lieu à des rapprochements et des comparaisons. A plusieurs reprises, il a été question de style de management, de valeurs, de choix de structure, de concepts et de principes directeurs. Chaque entreprise doit manifestement apprendre à se réinventer continuellement, afin de mobiliser ses énergies tant internes qu'externes. Même s'il n'existe pas une recette universelle en termes d'organisation, ces trois cas sont de nature à inspirer ceux qui souhaitent avancer sur l'objectif de transformation de leur entreprise en organisation positive.

Stéphane Trébuçq, Professeur des Universités, Titulaire de la chaire capital humain et performance globale, 22 mars 2019