

AXELLE, DOMINIQUE et SABINE : Et là, c'est le choc !

C : C'est-à-dire ?

A : Moi qui suis fan de l'entreprise qui croit que l'homme est bon², je me suis dit « Jean-François ZOBRIST n'aurait pas fait mieux ».

S : Moi je me suis dit « OK mais je veux voir ».

D : Charmé tout d'abord par les images et les mots utilisés (mon côté F³).

S : Et si ce n'était que de belles paroles tout ça ... mon premier réflexe a été la défensive.

D : Etonné ensuite d'entendre un tel discours, conscient qu'il différait de ce qu'on avait toujours entendu mais sans en mesurer tout de suite la portée.

C : Vous avez ressenti quoi ce jour-là ?

D : Intrigué, j'ai entendu pour la première fois le mot agile dans une entreprise.

S : Mais qu'est-ce qu'il veut faire passer comme message ?

D : Les mots NOUS et ENSEMBLE m'ont beaucoup marqué également !

S : Il a été attentif à englober l'ensemble du personnel ... Mettre tout le monde dans le même bateau, c'était vraiment un nouveau genre de discours.

D : Il a surtout terminé par le terme "OSONS".

S : OK mais je veux voir !

D : Où veut-il nous emmener ? J'ai apprécié ce sentiment nouveau d'unité et de collectif, correspondant plus à mes valeurs personnelles, où le directeur s'inclut dans le mouvement.

S : Oui, comme si nous ne faisons qu'UN. Il distribuait les rôles en nous laissant acteurs de notre entreprise.

A : Il a fini comme ça « sans vous rien n'est possible, c'est ensemble que NOUS réussissons, OSONS ».

D : Le « NOUS »

A : Dans son discours, c'était le « NOUS », il n'a jamais dit « JE »

ILS PRENNENT LE TEMPS DE RELIRE CE FAMEUX DISCOURS.

A : Ah si ! Il y a un « JE » !

S : La surprise générale fut dans le mot final : OSONS !

C : OSONS ?

S : Oui, je trouve que cela résume bien le virage pris ce jour-là.

D : Alors allons-y, sautons. Qu'est-ce qu'on risque après tout ?

A : Il a ouvert la porte de l'avion, nous a fourni les parachutes. Il n'y avait plus qu'à sauter.

² La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon. Jean-François ZOBRIST

³ Référence au MBTI - Myers Briggs Type Indicator - outil d'identifications des dominantes psychologiques des personnes

C : Vous avez osé alors ? Mais quoi ?

S : La barrière des places de parking supprimée, ça a été énorme ; plus de place réservée aux cadres ! [NDCL⁴ : CENDRINE : J'ai eu la même idée que toi : avant on avait un bureau plus ou moins grand et un siège avec ou sans accoudoirs si on était cadre ou non cadre].

D : La pose libre des congés a été pour moi assez significative.

A : Chacun pose ses congés quand il veut, même le matin pour l'après-midi.

D : En fonction de la météo ...

A : Pour faire du ski ! Mais avec des règles du jeu : nous respectons nos engagements vis-à-vis du client, nous ne mettons pas nos collègues dans la difficulté. C'est liberté et responsabilité.

A : Il l'a dit dans son discours, ce n'est pas l'anarchie.

S : Cela s'est fait tout naturellement, chacun s'est senti responsable et je pense que quand on fait confiance aux gens, ils mettent eux-mêmes leurs limites.

C : Mais pourquoi ce changement ?

A : Voilà comment j'ai compris l'histoire : André, au cours d'une conférence d'Isaac GETZ⁵ a eu une révélation. C'était tellement évident qu'on est partis dans cette voie sans réfléchir et sans aucune préparation.

S : Sans plan de bataille.

A : Oui, on a fait en y allant⁶.

S : On s'est simplement laissé porter par le vent qui s'annonçait.

D : On a bien senti qu'il y avait un mouvement et que nous étions tous concernés. Le mouvement était lancé ; à nous de saisir l'opportunité.

S : En fait, on a dû faire confiance à la direction car on ne savait pas du tout où on allait, on a suivi.

D : Je dirais que maintenant, on se l'approprie davantage ce changement.

A : On suit les 3 besoins des êtres humains énoncés par Isaac GETZ.

C : Qui sont ?

A : Justice et confiance, il dit « égalité intrinsèque » mais je trouve ça compliqué à expliquer. Chez nous cela se traduit par la suppression des statuts, de l'organigramme, des fiches de fonctions et de tous les signes ostentatoires de pouvoirs. On respecte l'intelligence et non les galons. C'est avoir confiance a priori et prendre des décisions justes.

S : Pour ma part, j'ai demandé un téléphone mobile et des cartes de visite. Evidemment j'en ai besoin dans mes nouvelles fonctions mais je n'aurais jamais osé le demander avant.

A : Et tout le monde a le même téléphone !

D : j'ai pu choisir moi-même le titre sur ma carte de visite. J'ai noté également une meilleure répartition des avantages entre tous, un tassement des inégalités entre les différentes catégories historiques de la société : direction, cadres, assistantes.

A : Tout le monde peut passer cadre s'il le souhaite.

⁴ NDCL : Note du Comité de Lecture. Suite à cet échange, Annick, Cendrine, Marie, Jocelyne, Sylvie, Sophie et Christiane nous ont aidés à finaliser et nous avons intégré leurs ressentis directement dans les échanges.

⁵ Liberté et Cie – Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises – Isaac GETZ et Brian M. CARNEY

⁶ Extrait de l'entreprise qui croit que l'homme est bon

S : Moi je suis passée cadre il y a 6 mois.

C : Ça c'est le premier besoin, quel est le second ?

A : Le développement personnel, on a tous envie de bien faire et de progresser.

D : On apprend à réfléchir autrement, à bousculer l'ordre établi, à appréhender les problèmes différemment, à développer nos capacités cachées ; en un mot : à changer. Pour soi mais également pour le bien commun.

S : On nous propose des formations qui ne sont pas directement en lien avec nos métiers, des formations orientées sur le développement de soi.

A : Des formations sur l'humain. Nous avons été aidés par Martine pour mieux comprendre l'autre, Emmanuelle pour améliorer nos relations et aujourd'hui par Pierre⁷ pour bien utiliser notre cerveau avec les neurosciences.

D : On remet l'humain au centre et ça c'est juste primordial !...

S : C'est ça que j'adore ! Imagine que tu travailles en suivant un chemin et juste à côté il y en a un autre sur lequel tu trouves des formations, des ateliers... tu prends ou pas, mais tu progresses quand même, à ton rythme, car tout est mis en œuvre pour que tu avances.

D : Alors qu'avant ce genre de stage n'était proposé qu'une demi-journée tous les 6 ans.

[NDCL : JOCELYNE : je trouve que ces ateliers nous font grandir, on se comprend mieux entre collègues, on n'est plus dans une attitude de jugement.]

A : On met également en place des actions pour nous libérer l'esprit quand on travaille, comme la conciergerie ou les ateliers de la parentalité.

Et le troisième ?

A : Autonomie ; on a horreur d'être dirigé et ça commence dès l'adolescence !

S : C'est aussi une forme de confiance.

A : On donne le pourquoi et on laisse les gens gérer le comment.

S : Et on autorise l'erreur, comme une expérience dont on retient le positif.

D : Ouais, ouais, ouais, ouais !

C : Oh ! Dominique est en train de réfléchir !

A : On supprime les contrôles inutiles sans valeur ajoutée. Quand je suis arrivée, nous avions 4 validations pour une proposition commerciale ! Je validais des factures même pour 2 euros ! Je ne servais à rien, je n'apportais rien.

S : Quelle perte de temps le parcours de signature des conventions ! [NDCL : CHRISTIANE: et les factures !], [NDCL : JOCELYNE : On signe nos propres courriers. Plus besoin d'attendre le retour du parapheur et on assume]

D : La confiance accordée à chacun : si tu supprimes les contrôles inutiles et laisses davantage de liberté au salarié, tu vas t'apercevoir que ce dernier augmente son efficacité et est plus productif.

A : C'est à toi de décider de qui tu as besoin et non un chef qui contrôle ce que tu fais.

S : Cette autonomie nous a permis de simplifier quelques procédures : celui qui commande le travail valide la dépense.

⁷ Martine, Emmanuelle et Pierre sont des intervenants extérieurs spécialisés dans ces domaines

A : Les montagnes de parapheurs ont disparu des bureaux de la direction.

S : On a pas mal travaillé en groupe, en faisant des rétrospectives on a gardé les choses qui nous paraissaient essentielles et éliminé les inutiles.

D : Nous avons supprimé les primes des chefs de projets, c'est l'équipe qui bosse et le chef de projets qui touche la prime, c'était injuste.

A : En plus, les primes à la performance t'empêchent d'être à ton maximum. J'appelle ça la méthode Sergei Bubka⁸. Il avait 6 mètres 10 dans les jambes, mais il a battu le record du monde centimètre par centimètre, à chaque fois il avait une prime.

D : Le mode collaboratif est désormais la règle et les communautés de pratiques sont apparues, favorisant le foisonnement d'idées. Le collectif prend le dessus ; les règles sont définies ensemble et sont partagées.

A : Nous fonctionnons en équipes auto-organisées.

A : L'intéressement n'est plus désormais indexé sur ton salaire, la sueur de chacun vaut le même prix.

D : En mode projet les équipes sont constituées autour des profils de chacun. Où l'on découvre que la complémentarité est une force. Chacun a sa place, chacun est là où il excelle, chacun a la possibilité de s'exprimer.

C : Et ton chef dans tout ça, il en dit quoi ?

S : On n'a plus de chefs ! Mais des coaches.

A : Ils sont au service des équipes, ils donnent les moyens pour que les gens puissent être performants.

D : Ce sont des facilitateurs.

A : Un consultant en organisation qui a travaillé chez nous il y a quelques années nous disait pour déterminer le lien hiérarchique, « demande-toi qui valide tes congés ? » chez nous personne ne valide nos congés. On n'a plus de chefs on a des coaches !

D : Ils sont là pour guider et pour aider, non pour diriger et juger. La disparition de l'organigramme de la société, remplacé par les 6 valeurs, est emblématique à ce niveau-là.

C : Valeurs ? On n'en a pas parlé ? C'est quoi ?

S : On a monté un groupe de travail pour définir les valeurs de l'entreprise.

D : Elles sont au nombre de 6 : Professionnalisme, Ecoute, Rigueur, Esprit d'équipe, Innovation et Engagement.

S : On les fait vivre au sein de l'entreprise en organisant des challenges, les thèmes restent ludiques et on rigole beaucoup.

D : Par exemple, on a phosphoryé en équipes pour créer des blasons représentant les valeurs. On se retrouve en dehors du boulot, et ça c'est nouveau.

A : Ce sont les règles du jeu : ce qui prime c'est l'intérêt de l'entreprise et le respect des valeurs.

D : Chacun a envie de donner le meilleur de soi, se pose en ambassadeur de la société et s'attache à travailler dans l'intérêt du client : C'est pour lui qu'on bosse, C'est lui qui nous paye.

⁸ Sauter à la perche Ukrainien qui le premier a passé les 6 mètres.

C : C'est super tout ça, mais vous avez quand même rencontré quelques difficultés, non ?

A : Oui, bien sûr. Il y a ceux qui n'acceptent pas la perte de statut. Tout le monde ne va pas au même rythme. Je pense qu'il y a sûrement des gens à qui cela ne convient pas et qui n'osent pas l'exprimer. Il ne faut pas aller trop vite et toujours veiller à respecter les personnes.

On a tendance à reprendre des anciennes habitudes, surtout avec l'effet du stress.

Il faut se rappeler régulièrement que l'homme est bon. Ce n'est pas facile de faire confiance a priori.

En tant que coach, quand tu commences à libérer tes équipes, tu te demandes au début à quoi tu vas servir au final.

S : Au début, il a fallu s'adapter, je ne savais plus comment me comporter, je perdais mes repères ; est-ce que j'ai le droit de faire ça ? Alors que justement c'est cette étape qu'il faut dépasser, c'est perturbant car il faut s'approprier cette liberté et je peux dire que l'on n'avait pas l'habitude !

D : Un tel changement peut paraître brutal. Le plus difficile est de travailler avec des gens qui bougent moins vite ou qui restent en partie sur le mode "ancien régime". Le poids du passé est encore très présent chez certains.

A : C'est difficile de juste donner le pourquoi sans se préoccuper du comment.

D : Arriver à dépasser le stade du « Mais ça, c'était avant ».

EN FIN DE JOURNEE, IL EST 16H50, DIDIER, VIENT D'ARRIVER POUR LE CAFE, C'EST LE MARI DE SABINE !

As-tu vu un changement ?

Didier : Oui, avant elle ne parlait presque jamais de son travail. Aujourd'hui, je sens qu'elle a vraiment plaisir à raconter ce qui se passe au bureau, ce vers quoi évolue l'entreprise... comme si elle y avait enfin trouvé sa place.

Le futur ? Demain de TERACTION ?

A : C'est une histoire sans fin, il n'y a pas d'image finale. Nous allons nous adapter en permanence parce que le monde bouge très vite. Libérer une entreprise, c'est lui donner les moyens de s'adapter très vite et comme l'a dit Darwin : « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

Mais l'état d'esprit de notre action pourrait se traduire ainsi :

- Travaille où tu veux,
- Travaille quand tu veux,
- Choisis ton projet,
- Choisis tes responsabilités,
- Choisis ton coach,
- Choisis ton salaire.

D : L'océan bleu⁹ symbolisant la quête de l'innovation vers laquelle la société s'est tournée. C'est une image forte et dorénavant présente dans toutes nos réflexions.

S : Etre fier de ce que l'on fait !

⁹ Extrait de Stratégie de l'océan Bleu – W. Chan KIM et Renée MAUBORGNE

D : On a tenté sur les 18 derniers mois d'assimiler et de s'approprier ce changement. A nous maintenant de faire en sorte que cette métamorphose se traduise spontanément dans nos pratiques.

Des souhaits ? Que personne ne soit laissé au bord de la route. Que les messages de gratitude fleurissent. Que les concours de kifs se développent. Que les sourires s'affichent.

D : L'image la plus vivante, la plus parlante ? La fleur¹⁰ qui grandit et s'embellit grâce à la terre qu'on cultive et qu'on nourrit autour d'elle. Elle se développe d'elle-même ; elle-seule le peut. J'y crois, je l'ai vérifié !...

Une dernière impression personnelle ?

S : Etre conscient de l'importance de l'Humain.

D : C'est bizarrement la première fois que je ressens tout ça. Il n'est jamais trop tard me direz-vous ! Mais j'ai vraiment l'impression d'une sorte de nouveau départ, d'un nouveau challenge. Tant sur le plan professionnel que personnel, j'ai plus progressé sur ces 15 derniers mois que sur mes 30 dernières années d'actif.

Et pourtant, ... je n'ai jamais autant travaillé !

A : mon kif¹¹, C'est les 3 kifs que Jocelyne a publiés sur Yammer la semaine dernière :

« Message de gratitude pour la participation aux formations de développement personnel, kif à l'idée d'aller assister à la conférence de Florence Servan-Schreiber, kif de me dire que j'aime venir travailler ».

[NDCL : CENDRINE : Perso le soir je fais maintenant mes kifs avec mes filles]

A : Je voudrais également rajouter le message de Marie, qui a quitté un CDI ailleurs pour un CDD chez nous :

MARIE : « Waouh ! J'en ai eu les larmes aux yeux, j'attendais cela depuis si longtemps, enfin une société qui me donnait l'envie d'aller de l'avant par son esprit libérateur, par la confiance portée à l'égard d'autrui, pour pouvoir développer le meilleur de nous-mêmes »

[NDCL : SYLVIE : Il me semble que l'on a oublié un point essentiel ... Qui est à l'origine de cette aventure ? Qui est allée à maintes conférences sur le sujet en éclaireur ? Qui a entraîné (voire parfois traîné) près de 60 collaborateurs ? Qui a dû expliquer, argumenter, convaincre les plus sceptiques ? Qui a fait partager ses lectures, découvrir les auteurs des ouvrages cités en fin de cet article ? Qui nous a fait connaître des Martine, Emmanuelle, Pierre, Isaac (des référents désormais pour nous) ?

La réponse à ces questions mériterait, à l'heure où l'on parle beaucoup de gratitude, d'un petit merci qui ne devrait pas nuire à sa modestie.

Qu'en pensez-vous, cela pourrait être lors des remerciements (ça se fait bien en fin de livre) ?

Et donc, merci AXELLE !

A : Moi aussi, je voudrais vous remercier. J'ai adoré écrire ces quelques lignes avec vous car ça m'a permis d'appréhender un peu plus votre ressenti.

MINI-BIO

Entreprise de la Haute-Savoie, à la fois opérateur, aménageur, et promoteur, TERACTION accompagne les collectivités territoriales dans leurs projets d'urbanisme et d'aménagement.

¹⁰ Image utilisée par Isaac GETZ dans ses conférences

¹¹ En référence à Florence SERVAN-SCHREIBER et le pouvoir de la gratitude

Notre ambition est d'être une société libérée et agile. En effet, notre cœur de métier est la gestion de projet. C'est pourquoi, nous avançons en nous inspirant des leaders libérateurs mais aussi des « agilitateurs ». Pour nous, l'un ne va pas sans l'autre.

A tous les agilistes qui pensent qu'on ne peut pas être agiles seuls dans son coin, mais que l'ensemble de l'entreprise doit être agile, n'hésitez pas à venir nous rendre visite, nous serons très honorés de vous recevoir.

Nos 3 clés

- Osez le bonheur au travail
- C'est le bonheur qui fait la performance et non le contraire
- La bonne humeur, c'est le début du bonheur¹²

Pour aller plus loin

Ce serait plutôt pour commencer, lisez :

- L'entreprise qui croit que l'homme est bon, de Jean-François ZOBRIST, si vous aimez les histoires.
- Liberté et Cie, d'Isaac GETZ, si vous êtes plus dans le concept.
- Happy RH de Laurence VANHEE, si vous voulez libérer votre DRH.

Si vous n'aimez pas lire, regardez leurs conférences sur internet.

Nous tenons à les remercier chaleureusement pour nous avoir montré que c'était possible.

Et « si vous pensez que l'aventure est dangereuse, essayez la routine ... Elle est mortelle. » Paulo COELHO

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait » Mark TWAIN

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. » Sénèque

« Taquin est le lapin, moqueur est l'aspirateur » Cédric L¹³

¹² En référence à Dany Boon dans le film « mon meilleur ami »

¹³ Même les informaticiens peuvent être drôles 😊