

## **Liberté, responsabilité, autonomie !**

*"Si vous mettez des barrières autour des gens, vous obtiendrez des moutons".* William L. McKnight, Président de 3M de 1949 à 1966.

Le manque d'initiative et d'autonomie des collaborateurs est sans doute l'un des sujets de perplexité et d'agacement les plus récurrents chez les managers et dirigeants avec qui je travaille. Je ne compte plus les réflexions sur le thème : "il n'est pas fiable, je dois tout vérifier, elle n'a pas d'idées, c'est toujours moi qui propose, à 17 heures pile, il n'y a plus personne, ils font leur boulot et pas plus, ils ne veulent pas s'engager plus..."

Partageant les convictions de William L. McKnight, je ne me prive jamais de questionner mes interlocuteurs sur l'autonomie et la responsabilité qu'ils accordent à leurs équipes. Généralement, ils me répondent qu'ils aimeraient bien pouvoir fonctionner en confiance. Ils précisent que ça marche avec certains, mais qu'avec beaucoup d'autres, ils ont renoncé à essayer, les expérimentations s'étant systématiquement soldées par des échecs. Parfois, ils nuancent leur propos en me disant qu'ils sont conscients d'être exigeants mais que leur métier ou leur marché ne souffre aucune erreur.

Voilà résumée sommairement la partie émergée de l'iceberg des raisons qui rendent l'holocratie aussi attirante qu'ébouriffante à mettre en œuvre dans nos environnements professionnels friands de cadre et de contrôle. Il s'agit de l'approche de gouvernance et de leadership, plus connue sous le terme "d'entreprise libérée". Elle propose de faire fonctionner les équipes de manière auto-organisée, autonome et responsable afin qu'elles soient capables de prendre les décisions pour réussir.

Le principe sous-jacent est simple : Le bonheur au travail est une source d'épanouissement et d'engagement. Il s'agit d'appliquer pragmatiquement des principes qui stimulent le résultat. En 1983, Harley Davidson était une entreprise vouée à disparaître face à la concurrence japonaise. Dans un premier temps, les dirigeants ont "libéré" les opérateurs de production. Ce qui leur a permis de renouer en 3 ans avec des marges de 30%. Ils décidèrent alors d'étendre la démarche à toute l'entreprise. Il leur a fallu 10 ans de transformation pour y arriver. En 2014, Harley Davidson a réalisé un CA mondial record de 6,23 milliards de dollars. CQFD.

Mais une transformation de ce type ne se décrète pas.

Il n'y a pas d'intelligence collective sans prise de responsabilité individuelle. Qui dit responsabilité, dit délégation et confiance. Comme nous l'avons vu précédemment, il est compliqué de sortir des logiques de contrôle avec un collaborateur qui semble être en permanence à côté de la plaque. De même qu'il est difficile de sortir du rôle établi de manager, de responsable ou de directeur pour devenir un leader. Comment se rassurer sur sa propre valeur et celle des autres en leur donnant le

pouvoir ? Pour chaque individu, il s'agit d'un travail sur soi qui mène à l'acceptation du fait que le sens et le lien aient une importance au moins égale au cadre.

Ce cadre, si rassurant, si maîtrisable avec ses processus, ses règles, ses outils, ses indicateurs et si insupportable lorsqu'il nous est imposé par les autres ! Ce cadre si parfait sur un fichier XL et si douloureux au quotidien. Ce cadre qui susurre à l'oreille de chacun qu'il n'a de valeur qu'à condition de se conformer aux attentes. Ce cadre pourtant si nécessaire au bon fonctionnement d'une société humaine mais si destructeur et toxique lorsqu'il se développe à l'excès.

Se questionner sur le poids que nous lui accordons, comparativement au sens et au lien est certainement la première étape vers la liberté. La deuxième nécessite de changer ce que chacun induit et subit en termes de comportements pour casser les jeux de pouvoir.

Ce qui donne le vertige et permet également de se dire que tout est possible. Ensemble.

Reste ensuite à oublier l'égo, à faire adhérer à l'idée, à oser, à foncer, à apprendre en se trompant et à ne pas attendre la perfection pour mesurer les progrès.

Véronique Thiel

## **LA TRANSFORMATION ET LE CHANGEMENT**

### **Le télétravail, un atout pour l'employeur et pour le salarié ?**

Rendu possible grâce aux technologies de l'information, le télétravail est en pleine expansion. Il a d'ailleurs été formalisé dans le Code du travail en 2012. Sa mise en place divise. Le télétravail oblige les employeurs à accepter une nouvelle forme de management qui laisse une autonomie importante aux salariés. C'est la raison pour laquelle, 78% d'entre eux ne se disent pas convaincus par la formule.

A contrario, 73% des collaborateurs n'ayant pas encore « télétravaillé » se disent prêts à essayer.

L'étude\* menée auprès des télétravailleurs a démontré que celui-ci, mis en place de façon efficace, est un véritable atout à la fois pour l'entreprise et pour les salariés :

- 80% des salariés évoquent une diminution du stress et de la fatigue
- 20% d'absentéisme en moins
- 82% des collaborateurs concernés parlent d'un bénéfice pour leur concentration.

En revanche, malgré la loi de 2012 et une pratique qui entre dans les mœurs, le télétravail plaît... mais ne conviendrait pas encore complètement !

\*Livre Blanc du télétravail réalisé par LBMG, Worklabs, Néo-nomade, Openscop et Ze Village.

## ÉQUITÉ DES POLITIQUES RH

### **Externalisation de la formation professionnelle : quels avantages ?**

Les services RH n'hésitent plus à externaliser une partie de leurs activités pour les confier à des prestataires spécialisés. Réaliser cette démarche pour une partie de la gestion de la formation professionnelle peut présenter plusieurs avantages.

Tout d'abord, cela permet de réduire les coûts en rationalisant l'activité et en libérant du temps en interne pour d'autres tâches plus stratégiques en termes RH.

La seconde raison tient aux contraintes et aux évolutions réglementaires qui font et défont la formation professionnelle. En externalisant une partie de l'activité formation, le service RH peut compter sur l'expertise d'un prestataire spécialisé pour prendre en compte ces évolutions et proposer des solutions concrètes et rapides.

En France, on remarque que les entreprises sont plus enclines à déléguer les tâches administratives et la gestion des comptes de formation.

Attention cependant à ne pas tout externaliser ! Un responsable RH doit, en interne, continuer à piloter la formation professionnelle pour s'assurer qu'elle corresponde bien aux besoins stratégiques de l'entreprise.

## DÉVELOPPEMENT DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES

### **Faire des équipes intergénérationnelles une force**

Auteur d'un livre intitulé « La force des équipes intergénérationnelles », Guillaume Lucas, Directeur Consulting Europe de l'Ouest et du Sud de Lumesse, livre son analyse.

Loin de voir la cohabitation des baby-boomers et des jeunes Y comme une bombe à retardement, il pense que la situation devrait plutôt apparaître saine et riche de possibilités.

Les séniors apportent les enseignements de l'expérience, de leur savoir et de leur sens aigu des affaires et les jeunes occupent des postes nouveaux qui requièrent la maîtrise des technologies.

Afin que cette cohabitation se déroule sereinement, Guillaume Lucas préconise d'apprendre aux managers à comprendre les motivations de chaque génération.

Pour lui, les DRH ont un rôle d'intermédiaire à jouer pour concilier et satisfaire les attentes des deux générations. Il est donc essentiel de convaincre toutes les générations, avec le même message, tout en l'adaptant aux différents canaux de communication.

## AU FIL DE LA VEILLE

### **Une société suédoise implante une puce sous la peau de ses employés**

Avoir son entreprise dans la peau...l'expression prend tout son sens chez Epicenter, une société technologique suédoise où 400 employés sur 700

ont accepté d'avoir une puce dans la main. Cette puce leur permet d'accéder aux locaux et d'utiliser la photocopieuse d'un simple geste de la main. La puce, de la taille d'un grain de riz, sert à remplacer les traditionnels badges d'accès ou cartes magnétiques. Le but pour la société est de simplifier le quotidien de ses employés, en se passant des mots de passe ou codes pin qui compliquent la vie de l'entreprise.

Évidemment cette initiative pose de nombreuses questions sur les technologies et comment les entreprises pourraient les utiliser pour mieux contrôler ou ficher leurs employés.

Ce n'est pas la première expérimentation de ce genre, récemment une compagnie aérienne japonaise avait décidé de géolocaliser son personnel au sol grâce à une montre-connectée. Est-ce le début de l'entreprise Big Brother, ou celle des cyber-employés ?

Revue de presse : Julie Husser

Crédit photo : Michel Christen.