

INTRODUCTION

Nous rencontrons beaucoup de personnes dans le cadre de notre travail. Ce sont autant d'histoires singulières. C'est un des aspects qui fait la beauté de notre activité professionnelle. Ces rencontres sont une des raisons qui nous donnent envie de nous lever chaque matin. Cette histoire-là témoigne d'une rencontre des plus inspirantes, sans doute à l'origine de cet ouvrage. Robert la relate ainsi :

« Le 21 novembre 2014, j'ai un contact téléphonique avec Jacques Crahay, *Chief Executive Officer* de Cosucra, et il s'ensuit quelques échanges de mails. Jacques souhaite me rencontrer pour mieux comprendre l'histoire de la transformation du groupe Poulit, et une opportunité s'offre à nous. Je suis chez Decathlon Exchange le 4 décembre pour une journée de lancement "entreprise libérée" avec Alexandre Gérard et Frédéric Laloux. Et je décide de me rendre chez Cosucra le 5 décembre.

Accompagné d'un membre du comité de direction, Jacques écoute mon histoire : la vision partagée pour donner du sens, la lettre de mission pour accorder un mandat à une équipe autonome et responsable, le *world* café de Montauban et le processus de transformation de l'usine, l'innovation collaborative, les équipes stratégiques transversales, l'abandon du monde hiérarchique pour celui de la collaboration...

Sans tarder, Jacques se met au travail et quelques semaines plus tard, le 21 février 2015, je reçois un mail disant : "Nous avons eu notre grand-messe de démarrage de la réflexion vers la nouvelle organisation (220 personnes - 90 % de

l'entreprise réunie dans un cinéma de Tournai pour entendre et visionner ce que peut être une nouvelle façon de travailler et de s'organiser). Les premiers chantiers démarrent lundi 23 février à 13 heures. Nous avons fait appel à candidature pour quelques groupes, nous nous attendions à une vingtaine de personnes... Nous serons 85!"

J'ai revu Jacques en septembre 2016. Cette fois-ci, c'est lui qui m'a raconté son histoire, celle d'une entreprise qui s'ouvre à la collaboration, à l'autonomie, à l'innovation pour tous, et qui permet à ses collaborateurs de s'engager librement! »

Changement de décor : une journée ensoleillée, un café parisien, une salle bruyante et deux expressos bien serrés. Autour d'une table, deux amis de longue date : Robert retrouve Pascal Bastien, coach, et lui raconte les aventures de la transformation du groupe Poulit, puis les échanges avec Jacques Crahay. Fidèle à son habitude de mettre son interlocuteur en posture d'apprentissage, Pascal engage Robert :

« Il est temps pour toi de raconter ton histoire pour inspirer d'autres organisations !

– Je ne peux pas le faire seul... Il faudrait que je trouve une personne complémentaire avec qui faire équipe.

– Je sais avec qui tu vas l'écrire... Elle s'appelle Michal. »

Et c'est ainsi que nous nous rencontrons pour faire connaissance. Très vite, nous oublions le projet et la conversation glisse sur nos visions respectives de l'organisation, de la société et du rôle de chacun. Un échange à la fois intense, plein de rires et déjà empli de complicité. Une nouvelle histoire commence, le livre est déjà en train de s'écrire.

Puis les rendez-vous s'enchaînent : à Strasbourg, à Paris, à Bruxelles, à Saint-Brieuc, et des heures durant sur Skype. Les rencontres se succèdent avec d'autres professionnels décidés à partager leur expérience. Il y a des échanges, des tests, des retours en arrière, beaucoup d'apprentissages dans cette émulation collective. Ce livre a été écrit dans la joie et la collaboration.

Notre intention partagée : accompagner l'homme dans ce passage d'un monde axé sur la compétition à un monde axé sur la collaboration.

Nous ne voulons pas que tous nos propos soient considérés comme des vérités fondamentales - les vérités d'hier sont les erreurs d'aujourd'hui. Notre ambition ? Être à la fois une source d'inspiration pour ouvrir à de nouveaux possibles et un cadre de référence pour faciliter le passage à l'action.

Cette seconde édition nous donne l'opportunité de mettre encore davantage en évidence la notion d'équipe qui est fondamentale dans les organisations collaboratives, tant sous l'angle du leadership d'équipe que sous celui de la vie en équipe. La pratique du télétravail et du management hybride, lesquels s'installent durablement dans nos organisations et transforment profondément l'équilibre entre vie professionnelle et privée, ainsi que nos habitudes et pratiques professionnelles, font également l'objet de nouveaux développements.

À présent, à vous de bâtir votre contribution à la société collaborative de demain... et de raconter votre propre histoire !

PRÉFACE

L'organisation collaborative : une construction difficile et nécessaire

Le titre de ce livre, *Bâtir une organisation collaborative*, se compose de deux parties. Tout d'abord, « une organisation collaborative ». On a trop souvent tendance à mettre tous les modes d'organisation qui se distinguent du mode hiérarchique dans le même sac. Ainsi, on voit volontiers énumérer d'un seul trait l'*empowerment*, l'organisation participative, agile, démocratique, la démocratie concertative, l'autogestion, la sociocratie, l'entreprise opale ou l'entreprise libérée, pour ne citer qu'eux. Certes, un néophyte peut rapidement se perdre dans cette multitude de notions. Mais s'il est légitime de simplifier ce débat, il ne faut cependant pas le rendre simpliste : c'est un grand écueil que les deux coauteurs évitent. Ainsi, dans un des passages du livre, les auteurs ne se limitent pas à opposer l'organisation collaborative, qu'ils prônent, à l'organisation hiérarchique : ils prennent soin de détailler en quoi la première diffère de l'organisation participative. Cette distinction me rappelle une réflexion et un événement.

La façon dont Robert Collart et Michal Benedick décrivent l'organisation collaborative la rapproche naturellement de l'entreprise libérée. En effet, les nombreuses entreprises qu'ils citent afin d'illustrer ce modèle se réclament de cette philosophie et partagent sa radicalité. Les auteurs avertissent du danger de « ne pas aller assez au bout... en créant un environnement entre deux - ni ancien, ni nouveau ». L'organisation participative est pour eux un exemple de cet intermédiaire dangereux. Ses salariés y sont perdus, un peu comme les enfants qui demandent à leurs parents : « On y va ou on n'y va pas ? » Cela m'amène à évoquer un événement que j'ai vécu.

Je donnais un jour une conférence pour les managers d'une administration. Le directeur venait d'introduire mon sujet comme un nouveau mode d'organisation qui, une fois mis en place, permettrait à l'entreprise « un peu plus de motivation », « un peu plus d'autonomie » et « un peu plus d'initiative ». Je ne commente que rarement les introductions mais, cette fois-là, je l'ai fait. Je lui ai dit qu'un obstacle empêcherait la transformation de son organisation. Cet obstacle, c'était ce « un peu ». J'ai expliqué que ce mode d'organisation - qui constituait le sujet de ma

conférence - ne permet pas « un peu » d'autonomie, mais la liberté. L'homme aspire à être libre. La liberté - et non l'autonomie - est un de ses besoins universels. Ce qui nous conduit à la seconde partie du titre de ce livre : « bâtir ».

Lorsque j'affirme que des centaines d'entreprises ou administrations se sont libérées ou sont en train de le faire, mes interlocuteurs me demandent souvent si toutes les organisations peuvent devenir des organisations libérées. Ce n'est pas la bonne question. La bonne question est plutôt : « Est-ce que tous les patrons peuvent devenir des leaders libérateurs ? » La première question reflète notre désir de découvrir un modèle qui pourrait être appliqué à toutes les entreprises. Nous sommes bien les héritiers de Taylor et de sa conception de l'entreprise en tant que mécanisme. Nous cherchons ainsi un modèle de l'entreprise libérée afin de le déployer ensuite.

La mauvaise nouvelle, c'est que ce modèle unique n'existe pas. Toute entreprise possède un héritage humain et culturel spécifique. Déployer, imposer un modèle signifie la négation de cet héritage avec toute sa cohorte de résistances, de souffrances et d'échecs. Mais la bonne nouvelle, c'est que chaque entreprise peut bâtir, coconstruire son organisation libérée ou collaborative en articulant cette philosophie - car, répétons-le, il n'y a pas de modèle - dans son héritage unique. Cette coconstruction est faite par les salariés et guidée par le patron d'entreprise - mais pas n'importe quel patron.

Dans les pages qui suivent, les auteurs parlent de la nécessité, de la part du patron, d'une démarche authentique. Il y a deux dimensions à celle-ci. Le patron doit en premier lieu réussir à se détacher de son ego et devenir humble. En effet, s'il se comporte comme le plus intelligent, il lui sera difficile de prouver à ses salariés qu'il a confiance en leur propre intelligence. Les auteurs - dont le premier est accompagnateur de dirigeants, ancien dirigeant lui-même et la seconde est une coach - mobilisent ainsi leur expérience pour décrire le travail que le patron peut effectuer pour se défaire de son ego. Sans ce travail sur soi-même, il ne réussira pas à guider la coconstruction d'un nouveau mode d'organisation.

La deuxième dimension de l'authenticité concerne les motivations du patron à bâtir l'organisation collaborative. On entend parfois parler des cas de « *freedom washing* » ou de « *collaborative washing* » : il s'agit de patrons qui lancent le processus avec le vocabulaire adéquat - la liberté, la responsabilité, la collaboration, la confiance... - mais dont la seule finalité est la performance économique. Et c'est un désastre. Les salariés se sentent rapidement manipulés et résistent, à juste titre. L'authenticité du patron signifie qu'il s'engage dans cette démarche avec une seule finalité : le bien-vivre des salariés de l'entreprise. Autrement dit, il a la conviction forte - partie intégrante de la philosophie qu'il cherche à articuler dans son entreprise - que les salariés ont des besoins universels et que l'environnement organisationnel qui les nourrit, plutôt qu'il les dénie, conduit au bien-vivre des gens. Cependant, si les leaders libérateurs ou les patrons qui se lancent dans la coconstruction de l'organisation collaborative sont des philosophes, ils ne sont pas non plus des dalaï-lamas. Les auteurs le soulignent clairement. Bien que ces patrons souhaitent le bien-vivre de leurs salariés, ils ne peuvent pas abandonner leur responsabilité envers l'entreprise. C'est même le contraire.

Il s'agit là d'une autre conviction philosophique qu'ils possèdent. Celle-ci est souvent difficile à comprendre, car elle ne relève pas tant de l'intelligence que du bon sens. Ces patrons sont convaincus que si les salariés vivent bien dans leur entreprise, s'ils y vont non pas par obligation mais par envie, si une fois sur place ils souhaitent donner le meilleur d'eux-mêmes, la performance d'entreprise suivra. Autrement dit, ces patrons ont la conviction qu'un environnement collaboratif va accroître leur compétitivité. Cependant, cette compétitivité n'est pas la finalité d'une organisation collaborative : elle en est seulement une conséquence. La finalité, c'est le bien-vivre des salariés. Si le patron partage ces convictions, partage cette philosophie, ce livre peut l'aider à l'articuler dans sa propre entreprise.

ISAAC GETZ