



PETIT MANUEL DE TRANSFORMATION HUMANISTE DES ENTREPRISES

• Conseils • Cas pratiques • Témoignages



Mieux vivre l'immobilier

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION	p.07
2	ETAPES CLES	
2.1	Faire adhérer son équipe.....	p.11
2.2	Donner du sens pour impliquer le collaborateur.....	p.12
2.3	Etre digne de confiance et faire confiance.....	p.13
2.3.1	Sincérité de la démarche.....	p.13
2.3.2	Rendre autonome et responsabiliser ses collaborateurs.....	p.13
2.4	Impulser la coopération.....	p.14
2.4.1	Libérer la parole.....	p.14
2.4.2	Favoriser la libre expression des opinions divergentes.....	p.15
2.4.3	Abandonner un peu de son pouvoir.....	p.16
2.5	Introduire la bienveillance.....	p.17
2.5.1	Reconnaître ses salariés.....	p.17
2.5.2	Savoir tirer profit de ses erreurs.....	p.17
2.6	Transformer les conflits en discussion.....	p.18
2.7	Diffuser cet humanisme au sein de l'écosystème de l'entreprise.....	p.19
3	CAS PRATIQUES	
3.1	Comment partager les fruits de la croissance ?.....	p.21
3.2	Comment tirer parti de l'apport des jeunes générations pour transformer nos entreprises ?.....	p.22
3.3	Quelles questions poser lors des entretiens individuels pour libérer davantage la parole ?.....	p.23
3.4	Comment prendre soin des dirigeants et des collaborateurs ?.....	p.24
3.5	Que faire en cas de demande de télétravail ?.....	p.25
3.6	Comment préparer une cession d'entreprise et réussir l'intégration d'équipes ?.....	p.26
3.7	Quelle stratégie privilégier pour attirer et conserver les talents ?.....	p.27
3.8	Comment mettre à profit l'intelligence collective et émotionnelle ?.....	p.28
3.9	Pourquoi utiliser la « démarche appréciative » au quotidien ?.....	p.29
3.10	Quelles sont les actions sociétales et environnementales à explorer ?.....	p.30
4	PIÈGES À ÉVITER	p.33
5	DERNIÈRE RECOMMANDATION	p.35
6	TÉMOIGNAGES	p.37
7	CONCLUSION	p.39
8	SOURCES D'INSPIRATION	p.40
9	REMERCIEMENTS	p.41

Confiance
Autonomie **Responsabilisation**
Altruisme **Coopération** *Solidarité*

Entraide **ÉCO** **U**te Bienveillance *Empathie*

Équité **Justesse** Leader facilitateur Esprit d'équipe
Intelligence collective, collaborative, émotionnelle
Transformation humaniste Entreprises convivialistes *Libération de*
l'énergie humaine **Agilité** *Flexibilité* Transversalité *Adaptabilité*

Réinvention Évoluer **Différence** **N**ciation Expérience client **Nouvelle**
manière d'être Écosystème **Partenariats** Liens **Mieux-être** Fluidifier

Simplifier Cohésion **L'humain au cœur de l'organisation** Ouverture

PARTAGE **Aventure humaine** Sens Utile Sincérité Authenticité

Respect Créativité Gratitude *Amour du client* Humilité
Droit à l'erreur Honnêteté **Exprimer ses talents** Inspiration
Soutien **Acceptation** Synergie *Savoir-être* Exigence

Animation des potent **L**els humains Bonne humeur Positif

Valoriser Émotions Appréciation **Apaisement**
Entreprise apprenante Interdépendance

Harmonie Réalisation personnelle
Respect de l'environnement
Exemplarité Fraternité

Au service des autres Pen **S**er autrement Renouveau Se réaliser

Épanouissement Médiation Concertation **Changement**

Réadaptation **Innovation** Valeurs Vision *Ethique*

Gagnant-gagnant
Partage

PREFACE

L'exercice n'était pas simple, et pourtant Laurent Tissinié et son groupe de travail l'ont réussi avec brio. Comment résumer en quelques dizaines de pages l'essentiel de ce qu'il est bon de savoir pour permettre aux collaborateurs de trouver dans leur travail une source d'épanouissement et d'engagement.

Les thèmes abordés sont multiples et pertinents : authenticité, sens, confiance, responsabilisation, etc. Et pour chacun d'eux, le lecteur trouvera les raisons justifiant ces choix, souvent des exemples concrets, ainsi que des conseils pour que ces valeurs trouvent toute leur place au sein de l'entreprise. J'ai tout particulièrement apprécié le fait que l'auteur invite le lecteur à s'interroger sur lui-même, voire à se remettre en cause.

Il propose par exemple que les entretiens individuels soient surtout l'occasion de demander au collaborateur ses suggestions pour améliorer les conditions de travail, pour libérer la créativité de chacun ou encore pour faire part des plus belles réussites éprouvées au cours des mois écoulés.

Dans cette vision renouvelée de l'entreprise et du management, le cadre n'est plus un « chef », mais un serviteur à l'écoute de ses équipes, à la fois très ambitieux dans sa volonté d'agir positivement sur le monde et très humble dans ses relations avec les autres personnes. Il incarne une vision plutôt qu'il ne l'impose, il suscite l'adhésion plutôt que la méfiance, il enseigne comment tirer profit d'une erreur plutôt qu'il ne sanctionne son auteur, il questionne et écoute sans juger ni critiquer, il croit à la vertu de l'exemple plus qu'aux décisions autoritaires.

En bref, il permet à chacun-e de se sentir reconnu-e comme une personne responsable, ayant son rôle spécifique à jouer au sein d'une collectivité tissée d'interdépendance.

Je souhaite que ce manuel soit très largement diffusé, lu et mis en pratique ; son impact ne peut qu'être bénéfique à tous.

Jacques Lecomte

Auteur de l'ouvrage « Les entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde », Les Arènes, 2016.

Président d'honneur de l'Association française de psychologie positive

SO
LI
DA
RI
TÉ



ENVIRONNEMENT
2020-2030



A handwritten signature or mark, possibly initials, located at the bottom right of the illustration.

1. INTRODUCTION

Grâce à des conférences, des lectures, des expériences dans des groupes internationaux de services, des attentes en tant que client, à la suite de départs de collaborateurs et de clients, ou encore d'expériences précédentes avec des responsables provoquant souffrances et *burn-out*, nous avons décidé de placer l'humain au cœur de nos organisations.

Une étude réalisée en 2014 par le Cabinet Mozart Consulting pour APICIL (groupe français de protection sociale complémentaire) a évalué les coûts de la souffrance au travail à 12.000 € par salarié et par an.

Selon une autre étude de l'Université de Warwick en Angleterre, la productivité des salariés qui se disent « heureux au travail » est de 12% supérieure à celle des autres.

Une entreprise plus humaine participe au bien-être au travail, crée du sens et engendre de la performance.

C'est pourquoi la nécessité de s'adapter, de pérenniser nos organisations en responsabilisant le personnel, en l'intégrant aux évolutions du métier et en prenant plaisir à travailler au sein de l'entreprise, a déterminé l'ensemble de nos actions depuis plusieurs années et nous avons souhaité les partager avec vous dans ce livret.

Enfin, à l'instar de nombreux dirigeants d'entreprise leaders dans leur domaine d'activité cités par Jacques Lecomte dans son livre « *Les Entreprises Humanistes, comment elles vont changer le monde* », nous sommes convaincus qu'« *il est possible de construire une société fondée sur la coopération plutôt que sur la compétition, sur l'interdépendance plutôt que sur l'individualisme, sur la confiance plutôt que sur le contrôle, sur le service d'autrui plutôt que sur la loi du plus fort* ».

ALORS
COMMENT CA VA
BIEN AUJOURD'HUI?



Quand ce petit manuel POURRAIT-IL VOUS AIDER ?

Lorsqu'après :

- une baisse importante du chiffre d'affaires,
- des résiliations de contrats,
- des départs de collaborateurs,
- des « signaux faibles » révélateurs de dysfonctionnements dans l'organisation,
- un burn-out (épuisement professionnel), un bore-out (ennui), un brown-out (perte de sens),...
- ou tout simplement après une prise de conscience sur la nécessité d'adopter une nouvelle manière d'exercer le pouvoir et de se doter d'une vision adaptée au management actuel,

... vous envisagez de vous lancer dans cette **nouvelle aventure** positive, inspirante et activement recherchée par les générations montantes.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »

Sénèque



2. ETAPES CLES

2.1 FAIRE ADHERER SON EQUIPE

On part du postulat que les gens aiment leur métier et que le sentiment d'être valorisé et reconnu comme compétent au sein de l'organisation influe sur la performance individuelle.

Peu importe la destination, c'est le voyage que l'on fera tous ensemble qui est important, avec les forces de l'entreprise, mais aussi ses faiblesses.

Le dirigeant doit être profondément convaincu que cette démarche volontaire amènera progrès, liberté, mieux-être et au final, performance dans son entreprise. En plus d'être une source de revenus, le travail répond à des aspirations existentielles fondamentales de l'être humain car il lui permet d'exprimer ses aptitudes, de se réaliser, de se forger une identité, d'être utiles aux autres, de tisser des liens.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Faire partager** cette vision avec le management intermédiaire est un préalable indispensable.
- 2 **Réunir** le personnel collectivement ou par petits groupes ou idéalement individuellement pour impliquer tout le monde dans la démarche.
- 3 **Expliquer** - avec l'aide de ce manuel par exemple - ce que cette expérimentation va apporter à chacun, à l'équipe, aux clients et aux partenaires. Une possibilité est offerte d'écrire une nouvelle page de l'histoire de l'entreprise.
- 4 **Purger** toute résistance au changement, les craintes éventuelles, accompagner les plus réticents et faire témoigner d'autres salariés ou dirigeants ayant vécu positivement cette libération et ayant accepté à un moment de sortir de leur zone de confort pour évoluer et progresser.

« Reste toi-même, car c'est dans l'authenticité que l'on puise ses forces »

Daniel Herréro

2.2 DONNER DU SENS POUR IMPLIQUER LE COLLABORATEUR

Toute personne a besoin de connaître la finalité de son emploi, à quoi il sert, qu'elle est sa contribution, pour qui, pour quoi se lever le matin et venir travailler. L'activité doit avoir du sens et l'entreprise doit être socialement utile du fait de sa responsabilité sociétale et environnementale.

NOS 4 CONSEILS

- 1 Une des valeurs de l'entreprise pourrait être de prendre soin de l'autre, de **favoriser** la coopération, la collaboration, l'entraide, la solidarité et la contribution au projet commun ; ainsi, le dirigeant pourrait demander à ce qu'un gestionnaire de copropriété veille sur son assistante et réciproquement.
- 2 Le dirigeant doit inciter ses équipes à **se former**, à enrichir leurs connaissances, à développer de nouvelles aptitudes pour être polyvalents, agiles et mieux préparés aux mutations à venir ; une assistante administrative pourrait suivre une formation afin de gérer l'e-réputation de l'entreprise.
- 3 Un apport de sens supplémentaire pourrait être l'envoi d'un mini-questionnaire aux clients afin de **recenser** leurs avis. Trois questions pourraient ainsi leur être posées : Quel est votre degré de satisfaction globale de nos prestations ? (note de 0 à 10) Qu'appréciez-vous le plus chez nous ? Quelles seraient les améliorations et mesures que vous souhaiteriez que nous mettions en œuvre pour mieux vous satisfaire ? On est souvent agréablement surpris par le nombre de réponses positives qui ne peuvent que motiver davantage l'équipe. Cette mission pourrait être confiée à un jeune en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage.
- 4 Le management par les objectifs ne produisant pas les meilleurs effets, le dirigeant pourrait, lors des entretiens individuels, proposer à ses collaborateurs de **s'entendre** sur un principe qualitatif : « on fait de notre mieux ».

« La seule façon de faire du bon boulot, c'est d'aimer ce que vous faites »

Steeve Jobs

2.3 ETRE DIGNE DE CONFIANCE ET FAIRE CONFIANCE

2.3.1 SINCERITE DE LA DEMARCHE

Ce qu'attendent les collaborateurs de leur responsable c'est de la justesse, de l'intégrité dans son attitude, ses actes et ses paroles. Bref faire les choses avec sincérité et authenticité. Lorsque ces qualités sont en adéquation, les décisions qu'il sera amené à prendre renforceront son autorité naturelle et sa légitimité.

2.3.2 RENDRE AUTONOME ET RESPONSABILISER SES COLLABORATEURS

La grande majorité des salariés sont particulièrement motivés lorsqu'un manager leur fait pleinement confiance. Surveiller ses salariés est contre-productif. Le besoin de liberté au travail fait qu'on s'implique beaucoup plus quand on se sent libre. De multiples études montrent que l'autonomie accordée aux salariés est un facteur d'engagement puissant. Les salariés coopératifs sont les plus performants. Chacun souhaite que les autres réussissent et agit dans ce sens. Le sentiment d'interdépendance est au cœur du processus. Aussi il est préférable de recruter quelqu'un qui joue collectif plutôt que quelqu'un de très compétent. Essayer de tout faire seul est quasiment une faute professionnelle. Lors d'un entretien d'embauche, savoir comment le candidat a résolu un litige avec un client peut être révélateur d'un esprit d'équipe ou d'individualisme. Enfin, veiller à vérifier le niveau d'autonomie de chaque collaborateur (connaissances, motivations).

NOS 4 CONSEILS

- 1 Permettre aux collaborateurs de **s'organiser** pour les congés, les absences, la formation... En cas de réception d'une candidature spontanée d'un stagiaire, questionner l'équipe pour recenser les différents besoins d'aide dans les services.
- 2 Supprimer la surveillance, **alléger** les contrôles et trouver de nouvelles missions aux managers intermédiaires, éventuellement là où ils sont experts dans leur domaine. Un directeur administratif et financier passant moins de temps à contrôler le travail des collaborateurs pourrait élargir ses compétences en s'occupant de clients ou de dossiers dits « sensibles ».
- 3 Faire **évoluer** les managers vers des leaders serviteurs, facilitateurs et qu'ils puissent devenir des relais efficaces du dirigeant dans cette libération. Un manager volontaire pourrait avoir une mission consistant à fluidifier le travail de l'équipe grâce aux outils numériques.
- 4 **Accepter** que les salariés réfléchissent entre eux à la possibilité d'une plus grande flexibilité de leur temps de travail, à condition que cela ne nuise pas à la bonne marche de l'entreprise et que le client ne soit pas lésé. Trois comptables d'un même service pourraient s'organiser en fonction de leurs contraintes respectives (trajets, enfants, RDV médicaux...).

« La confiance est un élément majeur : sans elle, aucun projet n'aboutit »

Eric Tabarly

2.4 IMPULSER LA COOPERATION

2.4.1 LIBERER LA PAROLE

Chacun a le droit d'émettre des idées bizarres, sans qu'elles soient considérées comme ridicules, car chacun a des ressources qu'il peut libérer s'il se trouve dans un climat de sécurité et d'émulation. Pour favoriser l'intelligence collective et que chacun devienne force de proposition, le dirigeant doit au préalable libérer la parole de ses salariés. Ensuite, à chaque survenance d'un problème impliquant différents services, il peut être utile de réunir « une cellule de crise » afin de trouver ensemble les meilleures solutions possibles.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Écouter**, questionner, sans juger ni critiquer, inciter les salariés à s'exprimer, à donner leur avis ; ainsi, la crainte éventuelle d'un salarié se retrouvant seul en l'absence de son binôme, pourrait émerger et être aussitôt traitée.
- 2 Se montrer **ouvert** à la remise en cause de ce qui existe dans l'entreprise ; une nouvelle recrue pourrait suggérer de remplacer la tenue de fiches « papier » par un tableau Excel.
- 3 **Demander** ce qui pourrait être amélioré, simplifié ; un étiquetage plus clair et lisible des clés des biens confiés pourrait être proposé par un collaborateur qui aurait pris le mauvais trousseau.
- 4 **Se poser** - dirigeant comme salariés - la question suivante : « Que puis-je faire pour satisfaire l'autre ? Le client, le collaborateur, le partenaire ? » ; des réunions annuelles avec les prestataires habituels de l'entreprise pourraient permettre d'entendre les souhaits de chaque partie pour plus d'efficacité (ordres de mission à clarifier, délais de paiement à raccourcir, photos à joindre aux devis...).

« Pour savoir parler, il faut savoir écouter »

Plutarque

2.4.2 FAVORISER LA LIBRE EXPRESSION DES OPINIONS DIVERGENTES

L'uniformité de pensée au sein d'un groupe peut engendrer des décisions catastrophiques. Il est bénéfique d'institutionnaliser un système de critique bienveillante des décisions collectives.

Le dirigeant doit favoriser la libre expression des opinions divergentes, des critiques d'un projet sans que cela se transforme en critique de l'autre en tant que personne. Si l'on suggère une idée neuve, l'autre, tout en la prenant au sérieux, s'efforce de la remettre en question d'une manière franche mais sans hostilité.

En cas de désaccord, sur des idées ou des comportements, chacun est invité à exprimer sa façon de voir, peut critiquer l'opinion d'autrui, mais à condition de ne pas juger ce dernier. Chacun est tenu de parler directement à la personne, pas dans son dos.

Éviter le piège séducteur de la pensée de groupe. Le leader encourage chaque participant à exprimer librement ses doutes et objections. Il accepte lui-même les critiques et montre qu'il peut être influencé par ceux qui sont en désaccord avec lui. L'attitude doit être impartiale au cours d'une délibération au lieu de faire part de ses préférences et attentes dès le départ.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Favoriser** le débat contradictoire pour que toute nouvelle piste puisse émerger.
- 2 **Accueillir** la critique voire le refus à condition que d'autres propositions soient avancées.
- 3 **Nommer** un « avocat du diable » dans chaque groupe de travail qui veillera à remettre systématiquement en cause toute nouvelle idée sans critique ni jugement de valeur.
- 4 **Rappeler** que toutes les pistes envisagées et les décisions prises devront être un plus pour le client, avoir un coût raisonnable pour l'entreprise et recueillir l'adhésion de toute l'équipe.

« Le principe des principes constitutifs de l'humanisme moderne : celui du rejet des arguments d'autorité »

Luc Ferry

2.4.3 ABANDONNER UN PEU DE SON POUVOIR

L'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs impliquent que le dirigeant travaille sur l'effacement momentané de son ego. On remplacerait alors le mot chef par inspirateur, entraîneur, celui qui donne l'impulsion afin que chacun puisse exprimer le meilleur de lui-même. Il est le gardien des valeurs, il sert, fait du soutien, pas du contrôle. Il se met en dessous des collaborateurs et pousse vers le haut.

Dans l'entreprise FAVI, son dirigeant Jean-François Zobrist précise que *« le rôle du dirigeant ne disparaît pas, mais change radicalement. Il est comme l'entraîneur assis sur le banc de touche : il ne joue pas mais regarde qui a le ballon pour encourager le reste de l'équipe à anticiper pour aider le porteur du ballon, il surveille l'équipe adverse, regarde d'où vient le vent, il fait passer l'intérêt collectif avant le sien, il a un certain charisme mais pas le goût du pouvoir. Le management devient « humilité » et tient systématiquement compte de l'avis des membres du personnel ».*

NOS 4 CONSEILS

- 1 Chaque fois qu'un(e) salarié(e) pose une question à un supérieur hiérarchique, ce dernier doit l'inciter à **réfléchir** aux solutions possibles par lui-même en posant par exemple une question du type : Que feriez-vous si vous deviez vous retrouver seul à gérer ce problème ?
- 2 En cas de difficulté, proposer au salarié de travailler en binôme pour **partager** des angles de vues différents.
- 3 Le dirigeant doit bien évidemment **conserver** les décisions stratégiques et être l'ambassadeur principal de son entreprise pour capter de nouveaux clients et bâtir des partenariats.
- 4 Veiller à ce que le management intermédiaire fasse de même et **transmette** la vision du chef d'entreprise qui pourrait se résumer ainsi : « on laisse les salariés s'organiser entre eux et on leur propose notre aide ».

« L'imagination est plus importante que le savoir »

Albert Einstein

2.5 INTRODUIRE LA BIENVEILLANCE

La bienveillance n'est pas faiblesse mais prise en compte de l'autre, de ses idées, quels que soient son grade, ses qualités. Cela n'exclut ni l'autorité, ni le cadrage ; tout est dans la manière.

2.5.1 RECONNAITRE SES SALARIES

Sans ses salariés, le dirigeant n'irait pas bien loin. La ressource première d'une entreprise étant les hommes et les femmes qui la composent, il y a lieu de reconnaître et d'apprécier leur valeur au quotidien ; la règle devrait être trois encouragements pour une critique. Un climat bienveillant peut alors s'installer avec le respect, la rigueur de la politesse et l'empathie comme principes forts.

2.5.2 SAVOIR TIRER PROFIT DE SES ERREURS

Le serviteur comme leader a de l'empathie, accepte toujours la personne. L'acceptation de la personne requiert une tolérance de l'imperfection. N'importe qui pourrait diriger des gens parfaits, s'ils existaient, mais personne n'est parfait. C'est une partie de l'énigme de la nature humaine : une personne « moyenne », immature, incompétente, paresseuse, est capable d'un grand dévouement et d'héroïsme si elle est sagement dirigée.

La valorisation des erreurs doit être vue comme une source d'apprentissage et non des fautes à éliminer ; la collaboration devient alors le seul moyen de résoudre les problèmes.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Expliquer** que chaque erreur sera l'occasion d'échanger, d'analyser les défaillances et d'améliorer in fine les process.
- 2 **Préciser** qu'aucune erreur ne sera sanctionnée car chacun a le droit de se tromper.
- 3 **Rappeler** que seule la répétition d'erreurs connues entraînant une faute pourra être sanctionnée.
- 4 **Instaurer** un climat de confiance et non de peur du bâton.

« La plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute »

Confucius

2.6 TRANSFORMER LES CONFLITS EN DISCUSSION

Afin d'éviter les interprétations, sources de malentendus, les non-dits, les méprises de compréhension et les intermédiaires, le dirigeant doit inciter à discuter - en direct - et ne pas se disputer.

Transformer une difficulté en atout est une formidable opportunité pour grandir, progresser et s'affranchir des peurs.

La médiation d'entreprise permet de résoudre les conflits de type gagnant-gagnant, en révélant l'humanité de chacun.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Montrer** la voie à ses collaborateurs par la vertu de l'exemple.
- 2 **Se dire** que chaque personne (client, partenaire, prestataire, ...) venant avec un ressentiment dans l'entreprise, doit quitter celle-ci en ayant été entendue, comprise et si possible partir avec le sourire.
- 3 **S'assurer** quelques jours plus tard en la sondant par mail ou téléphone que cette personne a été correctement servie et n'a plus rien sur le cœur.
- 4 Faire **partager** tout succès en ce sens à l'équipe.

« Les querelles ne dureraient pas longtemps si le tort n'était que d'un côté »

François de la Rochefoucauld

2.7 DIFFUSER CET HUMANISME AU SEIN DE L'ECOSYSTEME DE L'ENTREPRISE

La majorité des patrons préfère se réaliser (motivation intrinsèque, besoin de sens, croissance personnelle, solidarité collective, interdépendance, agir sur le monde) plutôt que de gagner des fortunes. Et tout l'écosystème de l'entreprise (investisseurs à long terme, partenaires financiers, ...) désire que l'entreprise investisse dans les compétences des employés, qu'elle développe de nouveaux services, qu'elle entretienne de bonnes relations de travail avec les fournisseurs et qu'elle prenne soin de ses clients.

Une entreprise, c'est avant tout un nœud de relations entre des parties prenantes qui choisissent de collaborer pour créer des bénéfices pour toutes. Il faut donc que toutes y trouvent un intérêt. Les parties prenantes, ce sont évidemment les salariés, les actionnaires, les clients, mais aussi les fournisseurs, les territoires et la société en général.

Ce sont enfin des relations honnêtes avec les fournisseurs, des services de qualité pour le client et un impact positif sur l'environnement. La mission d'une entreprise n'est pas de s'enrichir, mais d'aider les communautés au sein desquelles elle agit. Il y a donc un besoin urgent d'entreprises qui aient un objectif plus élevé que de faire de l'argent.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Baser** ses principes sur une culture humaniste et non une culture du dividende, permettra à son entreprise, ses salariés, ses clients, ses partenaires, leurs familles respectives et peut-être le monde, de devenir meilleurs.
- 2 **Transformer** le rôle du dirigeant en leader facilitateur, au service des salariés et libérateur de l'énergie humaine pour le mieux-être des personnes composant l'écosystème de son entreprise.
- 3 **S'appuyer** sur des relais, des influenceurs dans ses équipes pour diffuser ces bonnes pratiques car cet effet d'inspiration est une influence bénéfique d'expériences réussies et surtout une source puissante de prise de conscience et de motivation au changement.
- 4 **Faire sa part** (aussi petite soit-elle) en contribuant, en fluidifiant, en coopérant, en faisant alliance, en construisant des partenariats gagnant-gagnant ou en partageant une petite partie de ses bénéfices avec des associations, ONG, entreprises qui œuvrent pour réduire les inégalités sociales ou pour agir positivement sur la planète.

« Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une âme »

Jean-Louis Brault

DUFONT,
VOTRE AVIS
POUR AMÉLIORER
LA GRILLE
SALARIALE
DE L'ENTREPRISE?

DISTRIBUTION
DIVIDENDES
AUX
ACTIONNAIRES



PH

3. CAS PRATIQUES

3.1 COMMENT PARTAGER LES FRUITS DE LA CROISSANCE ?

La rémunération est une source de motivation au travail qui arrive après les relations humaines et l'intérêt de l'activité. Certes, le paiement à la performance dégrade les relations entre salariés et dénature le sens du travail, mais il est nécessaire de partager équitablement les fruits de la croissance.

NOS 4 CONSEILS

- 1 Si les éléments bilanciaux le permettent, décider de **réserver** une enveloppe de prime à partager équitablement entre le personnel, une seconde pour les associés et une troisième pour l'investissement, l'innovation, la qualité de vie au travail.
- 2 Pour les gestionnaires de copropriété, certaines missions pourraient faire l'objet de **rémunérations complémentaires** telles que les heures de réunion hors horaires d'ouverture du cabinet et des objectifs tels que la rentrée de nouveaux mandats, la facturation d'honoraires annexes, la réalisation de compte-rendu par an de visites sur des immeubles, la tenue d'AG dans les temps, la réponse aux RAR dans les 5 jours, etc....
- 3 Pour aller plus loin dans la fidélisation de son personnel, pourquoi ne pas donner des parts dans la limite de x % ou **associer** le collaborateur à la création d'une filiale.
- 4 En cas de baisse du chiffre d'affaires ou de trésorerie exsangue, il pourrait être proposé de **participer** à des ateliers d'initiation à la relaxation, méditation, micro-sieste, l'auto-massage, etc... après une période éprouvante ou stressante (à la suite d'une série d'assemblées générales, de dégâts des eaux à répétition, ...).

3.2 COMMENT TIRER PARTI DE L'APPORT DES JEUNES GENERATIONS POUR TRANSFORMER NOS ENTREPRISES ?

Beaucoup de jeunes qui entrent dans le monde du travail n'ont pas pour objectif de faire carrière, contrairement à leurs aînés, les réseaux sociaux les ont habitués au partage d'informations et à la collaboration, ils rêvent d'espaces de coworking et de relations moins hiérarchiques.

Parmi eux vont se lever les leaders de demain, des personnes qui ont à cœur d'agir positivement sur le monde sans chercher à dominer leurs semblables.

NOS 4 CONSEILS

- 1 Les nouvelles générations qui arrivent dans nos entreprises et qui seront nos partenaires et clients demain, ont besoin de **valeurs** fortes d'éthique, d'équité, de transparence, de confiance, d'autonomie, de sincérité et de réalisme.
- 2 Les jeunes ont besoin de **comprendre** à quoi sert l'entreprise, à quoi elle contribue et ils rêvent d'une entreprise apprenante. D'où la nécessité de leur donner du sens. Et ce sens participe au fait d'avoir un environnement épanouissant. Intégrer une équipe où il fait bon travailler est important pour eux.
- 3 Pour ce faire, le dirigeant doit créer les conditions du bien-être dans son entreprise et faire **adhérer** les jeunes au projet d'entreprise. Il doit aussi veiller à ce que les cadres n'outrepassent pas leurs droits en sanctionnant par exemple toute forme de harcèlement. S'il n'y veille pas quotidiennement, il risque de voir partir les meilleurs éléments et de ne pas parvenir à attirer de nouveaux talents.
- 4 Afin d'aider les collaborateurs et notamment les plus jeunes à **exprimer** tout leur potentiel, une action pourrait être conduite : institutionnaliser un « rapport d'étonnement » qui permettrait aux nouvelles recrues, à la fin du premier mois d'activité, de donner leur avis sur le fonctionnement de l'entreprise et prévoir de faire des points réguliers pour ajuster l'organisation avec les collègues et les clients.

3.3 QUELLES QUESTIONS POSER LORS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS POUR LIBERER DAVANTAGE LA PAROLE ? *(A PREPARER A L'AVANCE)*

- Avez-vous constaté des changements ou des évolutions dans vos fonctions ? Si oui, lesquelles ?
- Rencontrez-vous des difficultés, freins, blocages, voire des craintes en ce moment ?
- Quelles en serait la (ou les) cause(s) selon vous ?
- Que pourriez-vous faire pour les réduire, les supprimer ?
- En quoi, vos supérieurs pourraient-ils vous aider ?
- Est-ce que votre job a du sens pour vous ? Si oui, lequel ?
- Que pensez-vous de vos conditions de travail en général ?
- Et en particulier ? (Votre poste de travail, votre service, le titre de votre fonction, votre rémunération, vos horaires de travail...)
- Que pourrait-on faire au quotidien pour améliorer notre relation client, fournisseur, partenaire ou dans l'équipe ?
- Chaque fois que survient un problème, un dysfonctionnement, ou un conflit, que devrions-nous faire en priorité pour le résoudre ?
- Que pourrions-nous faire pour développer notre chiffre d'affaires, faire des économies ?
- Quel événement positif, quel succès vous a particulièrement marqué ces dernières mois ?
- Décrivez une expérience remarquable de votre vie professionnelle dans laquelle vous vous sentiez pleinement vivant(e) et engagé(e) ?
- Sans modestie excessive, que valorisez-vous le plus en vous-même, dans votre travail et votre organisation ?
- Trouvez-vous qu'il y a beaucoup de contrôles et de surveillance dans l'entreprise ? Si oui lesquels ? S'il y en avait moins, comment le vivriez-vous ?
- Avez-vous en tête un exemple où nous avons pris soin de quelqu'un ?
- Qu'est-ce qui génère le plus de plaisir quand vous venez au bureau chaque jour ?
- Est-ce qu'il y a un dernier sujet qui vous tient à cœur en ce moment et que vous souhaiteriez aborder ?

3.4 COMMENT PRENDRE SOIN DES DIRIGEANTS ET DES COLLABORATEURS ?

- Pour mener à bien cette transformation humaniste ou surmonter une épreuve, il se peut que le **dirigeant** ait besoin d'aide.

L'UNIS met à disposition de ses adhérents, non seulement des formations telle que le « Club Manager », mais aussi une « équipe d'accompagnement opérationnel et humain » composée de dirigeants, de confrères en retraite ou pré-retraite, de consultants pluridisciplinaires, aux compétences différentes et complémentaires adaptées en fonction des problématiques rencontrées, et plus généralement, de toute personne souhaitant aider bénévolement au sein du syndicat.

Le premier contact, entretien ou échange est à titre gracieux.

Libre ensuite au dirigeant de sélectionner un consultant et de lui confier une mission déterminée parmi les thèmes suivants : audit, organisation générale, organigramme, communication interne, organisation métiers, management, mise en place d'outils, synergie d'équipe, coaching, marketing, développement, recrutement, médiation, contrats, etc...

- En complément de ces initiatives, il existe pour les **salariés**, une association indépendante (l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété) qui fédère, aide et accompagne les collaborateurs désireux de partager leurs bonnes pratiques, leur passion du métier et leurs difficultés.

3.5 QUE FAIRE EN CAS DE DEMANDE DE TELETRAVAIL D'UN SALARIE ?

Le télétravail est un thème auquel dirigeants et collaborateurs sont de plus en plus confrontés. S'agissant d'un droit du salarié, c'est au dirigeant de motiver un éventuel refus.

L'idée est que ce changement, s'il est accepté, ne pénalise pas les clients, ne perturbe pas l'organisation interne et ne fragilise pas la santé financière de l'entreprise.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Proposer** au salarié concerné de bien réfléchir à ses motivations profondes, aux modalités de mise en œuvre, aux implications, contraintes et avantages que représente cette option afin qu'il les expose à l'occasion d'une réunion de l'équipe ou du service concerné la semaine d'après par exemple.
- 2 **Impliquer** chacun des acteurs concernés en fonction de leur domaine de compétences. Demander au comptable de chiffrer le coût pour l'entreprise (liaison téléphonique, serveur, ordinateur, logiciel, protection des données, ...) et aux collaborateurs qui seront impactés par ce changement, d'imaginer une organisation sans la présence de leur collègue, afin qu'ils l'exposent chacun à leur tour.
- 3 **Rappeler**, lors de la réunion, l'ordre du jour qui pourrait être : « tour de table sur la faisabilité technique, financière et organisationnelle du télétravail du poste de », laisser s'exprimer chacun des collaborateurs et lister sur une feuille ou paperboard les avantages et inconvénients. Éviter de prendre une décision trop hâtive, se laisser le temps de la réflexion.
- 4 **Inviter** le salarié à venir débriefer à la suite de la réunion avec le dirigeant et lui demander ce qu'il en a pensé. Si un nombre important d'inconvénients pénalisaient le bon fonctionnement de l'entreprise ou du service, la décision devrait s'imposer d'elle-même. Si en revanche le projet est viable, purger tous les freins, concrétiser un engagement ou avenant au contrat de travail et prévoir de faire des points réguliers pour ajuster l'organisation avec les collègues et les clients.

3.6 COMMENT PREPARER UNE CESSION D'ENTREPRISE ET REUSSIR L'INTEGRATION D'EQUIPES ?

Maintenir à niveau le bien-être lors d'un tel changement relève du défi : la nouvelle direction n'a pas choisi les salariés du cabinet racheté et les salariés rachetés ont encore moins choisi d'être rachetés et de devoir s'adapter à un nouvel univers de travail. Le rôle du dirigeant est primordial pour maintenir la cohésion des équipes.

NOS 4 CONSEILS

- 1 La nouvelle direction doit **communiquer** dès que possible et de manière transparente sur ses projets afin d'éviter craintes et démotivations. Toujours commencer par expliquer ce qui ne va pas changer, ensuite présenter les avantages pour la personne et enfin les avantages collectifs.
- 2 **Accompagner** les salariés nouvellement intégrés sur les nouveaux outils avec l'aide d'un salarié « référent » ou d'un coach afin de réduire les résistances naturelles à tout changement.
- 3 **Valoriser**, si possible, le travail de l'équipe rachetée en intégrant dans ses propres process, ceux du cabinet racheté qui fonctionnent bien.
- 4 **Faire** des points réguliers afin de détecter les moindres signaux faibles à corriger au fur et à mesure. Pour resserrer davantage les liens, il peut être décidé l'organisation d'événements, une sortie de groupe, ...

3.7 QUELLE STRATEGIE PRIVILEGIER POUR ATTIRER ET CONSERVER LES TALENTS ?

La concurrence est telle qu'il est nécessaire pour un dirigeant de communiquer sur les forces de son entreprise en matière de recrutement et de style de management.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Soutenir** le salarié en cas de problème avec un client, un fournisseur ou un confrère, revoir si besoin l'équilibre des portefeuilles de lots gérés en terme de nombre, d'éloignement, de conflits internes et favoriser, par le biais de reporting, le lien entre la direction et les collaborateurs pour évoquer les difficultés rencontrées.
- 2 **Fidéliser** le collaborateur en le laissant représenter l'entreprise lors de certains évènements, (des « ambassadeurs » de l'entreprise pour certains, des « influenceurs » sur les réseaux sociaux pour d'autres), en laissant prospérer les idées, en encourageant la multi-activité pour une diversité des expériences et des compétences, en donnant des responsabilités (tuteur d'un apprenti ou parrain d'un nouveau membre), en permettant l'organisation d'évènements festifs, sportifs voire caritatifs aux couleurs de l'entreprise.
- 3 **Revisiter** les modalités d'utilisation du temps de travail pour que la vie professionnelle n'empiète pas trop sur la vie personnelle par le recours au télétravail, des horaires plus souples et des réunions en journée dans la mesure du possible.
- 4 **Offrir** des formations pour monter en compétence, encourager les points d'information ou les exposés entre collaborateurs (ex. les anciens forment les jeunes, les comptables forment les gestionnaires et inversement), mettre à disposition des outils efficaces, un environnement de travail agréable et favoriser autant que possible l'utilisation du numérique.

3.8 COMMENT METTRE A PROFIT L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET EMOTIONNELLE ?

Partant du principe que l'on est davantage intelligent à plusieurs que seul, il peut s'avérer utile de réunir l'équipe lors de sujets importants, de problématiques touchant la bonne marche de l'entreprise.

Prenons par exemple le thème du départ d'un salarié dans un contexte conjoncturel difficile ne permettant pas un remplacement poste pour poste.

NOS 4 CONSEILS

- 1 **Adresser** un mail à l'équipe en précisant l'ordre du jour d'une réunion à programmer (2 heures max.) qui pourrait être : « situation économique et financière actuelle de l'entreprise / pistes possibles de remplacement de la personne / tour de table / décision du dirigeant.
- 2 Lors du tour de table, **inviter** chaque collaborateur à s'exprimer sur l'opportunité de suivre telle ou telle piste de remplacement en respectant les trois conditions suivantes : que le coût pour l'entreprise soit raisonnable, que les clients soient le moins impactés possible et que la qualité de vie au travail soit préservée.
- 3 **Proposer** aux collaborateurs de réfléchir par petits groupes à des solutions d'organisation nouvelles telles que la suppression, la modification ou l'externalisation de certaines tâches rébarbatives, chronophages ou à faible valeur ajoutée et pourquoi pas à une répartition différente des tâches de chacun en fonction des préférences, des envies, des capacités ou des talents individuels.
- 4 **Organiser** une deuxième réunion au cours de laquelle chaque groupe exposera ses solutions qui pourraient être testées, évaluées puis actées au bout de plusieurs semaines. Si l'essai, grâce à une réorganisation du travail sans embauche, est concluant, une augmentation de la rémunération des collaborateurs concernés peut être prévue. Dans le cas contraire, il pourra être nécessaire de bâtir la fiche de poste (différente voire enrichie) de la nouvelle recrue.

3.9 POURQUOI UTILISER LA « DEMARCHE APPRECIATIVE » AU QUOTIDIEN ?

Reconnaître et valoriser ce qui se fait de bien au sein d'une organisation, se focaliser sur les expériences positives de coopération, d'innovation, plutôt que d'analyser les causes de dysfonctionnement, est la base d'une telle démarche.

Comment peut-on s'en inspirer et imaginer d'autres initiatives qui permettraient que les choses aillent encore mieux ?

L'énergie nécessaire pour qu'un changement se produise requiert une grande quantité d'émotions positives telles que l'espoir, l'enthousiasme, l'inspiration, l'attention aux autres. Adopter une vision positive du futur constitue donc un moteur essentiel pour que ce futur advienne.

Et quand on est confronté à un problème, on fonctionne aussitôt en « mode solutions ».

NOS 7 CONSEILS

Le management appréciatif revient à :

- 1 **Repérer** les réussites et les forces de son équipe, et s'appuyer sur elles pour l'animer.
- 2 **Cultiver** un optimisme réaliste, même en temps de crise.
- 3 **Utiliser** un langage appréciatif.
- 4 **Donner** continuellement du sens aux actions.
- 5 **Susciter** la coopération, l'entraide et la générosité.
- 6 **Favoriser** la diffusion d'émotions positives.
- 7 **Reconnaître** les efforts autant que les résultats.

Il permet ainsi, en se focalisant sur les points forts, de découvrir des compétences insoupçonnées et des approches innovantes chez les collaborateurs ; il libère la créativité.

3.10 QUELLES SONT LES ACTIONS SOCIETALES ET ENVIRONNEMENTALES A EXPLORER ?

NOS 7 PISTES

- 1 **Participation** à des groupes de réflexion, think-tank, tels ceux de la Fabrique Spinoza sur le bonheur citoyen, au travail, dans le logement, etc...
- 2 **Bénévolat** au sein d'associations à but non lucratif telles que Les Restos du Cœur.
- 3 **Implications** plus proches au sein d'un immeuble, d'un comité de quartier.
- 4 **Formations** aux gestes des premiers secours comme le propose La Croix Rouge.
- 5 **Innovations** relationnelles grâce à des plateformes collaboratives, des réunions virtuelles ou physiques efficaces.
- 6 **Utilisation** de vélos et véhicules électriques.
- 7 **Dons** par l'entreprise à des associations, ONG et entreprises sociales d'un pourcentage (1% par exemple) du bénéfice, voire dons libres et optionnels par les salariés tel que « l'arrondi sur la fiche de paie » suggérés par la Fondation EPIC (*).

[*] « Ce partage d'une petite partie de nos revenus nous paraît nécessaire pour les raisons suivantes (sans pour autant chercher à s'acheter une bonne conscience) :

- rationaliser le don, savoir où il va, le **rendre** automatique sans que le « seuil de douleur » ne soit atteint et qu'il pénalise nos budgets, nous semble positif voire vertueux,
- une entreprise qui crée de la richesse et qui reverse même un petit pourcentage de ses recettes **œuvre** pour le bien commun,
- elle **attire** les clients, les partenaires et les candidats à l'embauche (souvent issus des générations montantes) qui recherchent précisément cet objet social, sociétal ou environnemental,
- enfin, cela permettra de **raconter** à nos enfants de belles histoires d'organisations sociales que nous soutenons dans les domaines de l'éducation, du sport, de la réinsertion, de l'accueil, de la santé, de la protection, de l'aide à l'emploi, etc... ».

PARTAGEONS NOS RICHESSES POUR SAUVER
LA PLANÈTE



2011



4. PIEGES A EVITER

Notre groupe de travail a souhaité attirer l'attention du dirigeant sur les pièges à éviter, les freins et résistances possibles dans un tel processus d'évolution :

« Pour tout ce qui concerne la conduite du changement, il y aura des résistances, une courbe de deuil (le « c'était mieux avant »), la méconnaissance (d'où l'importance d'avoir une vision claire et de savoir la communiquer), la dualité face au changement (complexité de l'être humain, rester dans sa zone de confort tout en étant curieux de ce qui pourrait changer) et enfin la stratégie d'acteurs (connaître les acteurs influents, comprendre leurs ressources, attentes, besoins, contraintes, stratégies)...

Ne pas assister aux réunions portant sur l'organisation car la présence du manager peut interférer dans les décisions prises par l'équipe...

Au début, les salariés peuvent être déstabilisés, déconcertés, circonspects, sceptiques, craintifs voire sidérés par une telle démarche, car le cadre change, la mise en route est difficile, la peur de perdre le contrôle est palpable pour le management intermédiaire...

Ne pas confondre libération des énergies dans l'entreprise et anarchie...

Les freins sont souvent mis par ceux qui pensent que cette nouvelle organisation allait probablement les « menacer » ou les remettre en question dans leur poste...

Le management intermédiaire peut souffrir et ne pas trouver sa place et les leaders doivent les aider à passer cette étape car ils ont contribué à ce que l'entreprise soit compétitive et il faut s'en rappeler ; mais tout le monde doit grandir dans l'entreprise même si cela provoque des départs...

Éviter de trop s'attarder sur les quelques réfractaires, avancer avec la grande majorité qui est prête à vivre cette libération...

Éviter d'aller trop vite, de perdre patience, surtout avec les managers devenus leaders...

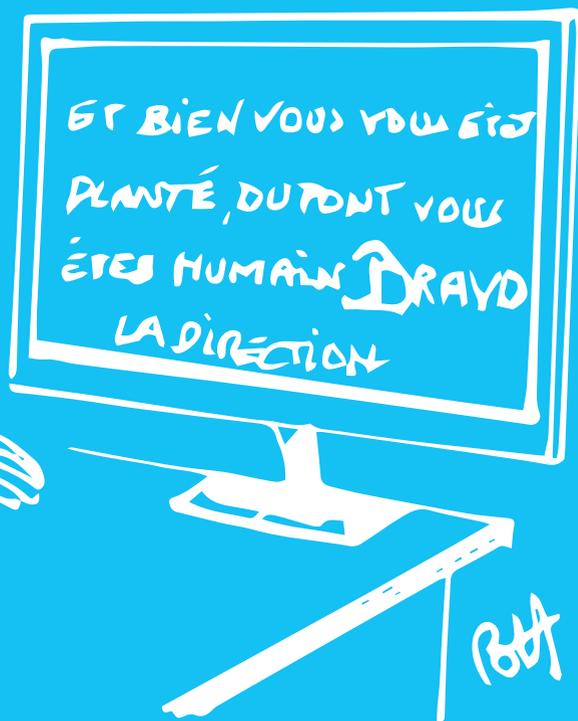
Respecter la culture de l'entreprise car il y a autant de formes de libération que d'entreprises, de dirigeants ; chaque cas est unique et fonction de la culture d'entreprise, de la personnalité du responsable...

Prendre en compte chaque individu face au changement ; l'organisation en elle-même, est-elle agile ? Que souhaite-t-on changer ? (sens, processus, contenu), quels sont les risques associés ?

Il faut veiller à « l'excès de confiance ou de liberté » prise parfois par l'équipe, l'objectif étant la qualité du travail rendu et le service dédié aux clients notamment...

Certains salariés ne seront pas d'accord avec ce type d'évolution, d'où la nécessité de respecter chacun pour évoluer doucement, au rythme de tous...

Le dirigeant reste le décisionnaire final en se nourrissant de l'intelligence collective générée ».



5. DERNIERE RECOMMANDATION

Afin d'embarquer toutes les générations dans le projet de l'entreprise, il serait opportun de bâtir un « livret d'accueil », sorte de charte à la fois explicative de l'entreprise et code de bonne conduite que l'on remettrait à chaque nouvelle recrue. Sa conception et sa réalisation pourraient se faire en équipe.

Il synthétiserait les valeurs fortes de l'entreprise qui pourraient être :

- 1 **Respect** de l'autre, de ses idées : *« on discute, on ne se dispute pas, on transforme le conflit en discussion, on refuse toute forme de harcèlement »*
- 2 **Entraide, solidarité, coopération** : *« on ose demander de l'aide, on propose son aide, on partage l'information »*
- 3 **Empathie** : *« on prend soin de l'autre, de ses collègues, des clients et des biens qui nous sont confiés »*
- 4 **Transparence** : *« on est clair sur nos rémunérations qui sont toutes affichées et officielles »*
- 5 **Qualité** : *« on fait de notre mieux, on fait ce qu'on dit, on dit ce qu'on fait »*
- 6 **Politesse** : *« on dit Bonjour, Merci, Au revoir »*
- 7 **Innovation** : *« on est force de proposition, on prend des initiatives, on cherche toujours au moins 3 solutions à un problème, on a le droit à l'erreur »*

6. TEMOIGNAGES

Gilles Frémont - Directeur copropriété :

« Notre cabinet, familial et indépendant, a toujours gardé ses méthodes de travail basées sur la souplesse, la confiance et l'autonomie. Les process sont limités au strict minimum pour assurer une cohérence d'ensemble. Pour le reste, les collaborateurs Gestionnaires sont libres dans leur prise de décision, leur agenda et la relation qu'ils nouent naturellement avec leurs clients. Cet espace de liberté, combiné à une charge de travail raisonnable et une rémunération motivante, nous a permis de réduire le turnover, ce que la clientèle apprécie particulièrement. Pour fidéliser nos clients, nous avons d'abord fidéliser nos collaborateurs ».

Christian Poirée - Dirigeant :

« Personnellement, au sein de ma société, il m'était difficile d'évoquer avec mes collaboratrices et collaborateurs leur ressenti, car pour beaucoup, ils sont dans la société depuis plusieurs années. J'ai décidé de faire les entretiens individuels annuels par un professionnel et le dialogue a été plus élaboré, plus libre et très constructif. Ce qui m'a permis de voir les difficultés et les souhaits de chacun et de remettre de l'efficacité dans tous les services. La transformation a été instantanée et durable, le bien-être, la joie de faire progresser l'équipe s'est installée ; aujourd'hui tout le monde se sent responsable et impliqué ».

Éric Durand - Directeur :

« Les bienfaits de l'identification des besoins et les prises de décisions ont été plus rapides et bénéfiques pour l'entreprise. Si on compare une entreprise en mode de management classique et une entreprise en mode libérée, on constate que les équipes en renouveau sont plus soudées, qu'il n'y a plus de conflit car tout le monde a le même niveau d'information. Cela se traduit par un engagement de tous. La meilleure preuve : les recrutements sont faits par les équipes qui décident d'un besoin de renforcer ou non en fonction d'un budget, de la rentabilité, en sachant que le (ou la) candidat(e) doit partager les valeurs de l'équipe. Chacun est important ».

Polina Chevela - Gestionnaire :

« Nous pensons souvent que travailler en équipe signifie de réaliser des tâches ensemble ou s'entraider. Dans une entreprise où l'on a la confiance de son responsable, cela n'a pas seulement cette signification. Les personnes regardent vers le même horizon et veulent aller toujours plus loin ensemble, comme lors de l'événement No Finish Line. Cette course caritative nous a permis de renforcer encore plus les liens au sein de notre équipe, de s'amuser et d'apporter une aide aux enfants malades ».

Claude Delahaye - Directeur :

« Cela fait maintenant trois ans que nous sommes engagés sur le chemin de la libération des énergies au service de nos clients. Le challenge, c'est de transformer les managers en Leaders facilitateurs. Le leader donne la direction, participe à l'impulsion et se met à disposition des co-équipiers pour leur permettre d'être autonome et responsable. LA DEMARCHE est simple mais demande un peu d'altruisme, d'empathie, de confiance en soi et surtout une bonne dose de remise en question. L'entreprise en retire en retour une très forte implication de ses co-équipiers, une grande réactivité et plus généralement une meilleure ambiance avec une forte chute de l'absentéisme ».



DURANT, VOUS CONNAISSEZ
MON SENS DE L'ÉCOUTE
J'ATTENDS AVEC INTÉRÊT
VOS PROPOSITIONS

BUSINESS
OBJECTIFS
CIBLES
STRATÈGE
BENEFICIAIRE

BT

7. CONCLUSION

Après plusieurs années d'expérimentation de cette transformation au sein de nos structures, nous sommes convaincus du bien-fondé de cette libération de la parole, de l'organisation et de l'énergie humaine au travail.

Pour cela, nous avons dû prendre un certain recul, accepter d'abandonner de notre pouvoir, faire davantage confiance, moins contrôler ou surveiller nos collaborateurs ; bref, lâcher les rênes pour permettre aux talents, aux potentiels de s'exprimer pleinement, même si la confiance n'exclut pas un minimum de contrôle.

De nouvelles notions telles que la bienveillance, la contribution, l'équité, l'empathie apparaissent et l'entreprise devient un véritable laboratoire d'innovations managériales.

Le bilan est que nos salariés, dans leur grande majorité, refuseraient de revenir en arrière.

Nos clients, partenaires et nouvelles recrues apprécient cette approche remplie d'humanité.

Enfin, nos entreprises acquièrent un véritable second souffle qui les met sur la voie de la performance durable.

Excès d'idéalisme ?! pensez-vous sans doute.

Face à cette objection, les fondateurs d'Airbnb ont pour habitude de rétorquer :
« *Certes, les pessimistes ont généralement raison, mais ce sont les optimistes qui changent le monde...* »

Laurent Tissinié

« Un humanisme bien ordonné ne commence pas par soi-même, mais place le monde avant la vie, la vie avant l'homme, le respect des autres avant l'amour-propre »

Claude Lévi-Strauss

8. SOURCES D'INSPIRATION

Livres :

- « Reevolving organizations : vers des communautés de travail inspirées » de Frédéric Laloux (Ed. Diateino 2015)
- « Les entreprises humanistes comment elles vont changer le monde » de Jacques Lecomte (Ed. Les Arènes 2016)
- « Liberté et compagnie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » d'Isaac Getz et Brian M. Carney (Ed. Clés des Champs – Flammarion 2016)
- « La révolution du partage » d'Alexandre Mars (Ed. Flammarion – Versilio 2018)
- « Airbnb Story : comment trois jeunes ont disrupté un secteur, gagné des millions et créé la polémique » de Leigh Gallagher (Ed. Dunod 2018)

Entreprises et responsables :

- Jean François Zobrist, fondateur de Favi
- Bil Gore, pionnier de l'entreprise libérée et fondateur de Goretex
- Vineet Nayar
- Béatrice Brétegnier, DRH chez Thales Alenia
- Franck Vu Hong, dirigeant d'Aepsilon
- Philippe de Gibon, un des fondateurs de Converse
- David Grimal, violoniste au sein du groupe de musiciens Les Dissonances
- Sabrina Loufrani professeur à l'IAE en sciences de gestion

Conférences :

- Conférences TEDx sur le thème des entreprises libérées, libérantes, humanistes, altruistes...
- Colloque sur les Entreprises Libérées à l'ESCP Europe
- *Think-tank* au sein de la Fabrique Spinoza



9. REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont permis à ce Petit Manuel d'exister et notamment :

Jacques Lecompte, Jean-François Zobrist, Isaak Getz, Alexandre Jost, Géraldine Dupré, Jean-Christophe Barralis et Alexandre Mars pour leur inspiration,

Claude Desbordes, Eric Durand, Claude Delahaye, Paul Jeandin, Jean Berthoz, Olivier Colcombet, Hélène Dantan, Audrey Evrard, Christophe Lopes, Jean-Claude Gunst, Gilles Frémont et l'ANGC pour leur contribution pertinente,

Hélène et Paul Rolland, Gilles Delestre, Christophe Tanay, Marie-Odile Moret, Catherine Coutellier, Christian Poirée, Bernard Delaunay, Jean-André Martin, Olivier Verneau, Géraud Delvolve, Malik et Linda Bachammar, Nathalie Tessler-Diepois, Virginie, Paule et Jean Tissinié, Vincent Mancel, Jacques Rassat et Jean-Luc Jouan pour leur soutien indéfectible de la première heure,

Céline Rouxel, Isabelle Berenger, Christelle Pereira, Emmanuel Faivre et Stéphane Pujol pour leur aide précieuse,

Pierre Haas, Jérôme Lavaine, Gilles Brancourt, Patrick Malafronte, Isabelle Tabone, Robert Fornasero et Alain Malherbes pour leur participation à la création de l' « équipe d'accompagnement opérationnel et humain » dans le 06,

Nathalie Gardes, Michèle Ambrosino et Jean Baretge pour leurs conseils et corrections finales,

Brigitte Haas pour ses illustrations,

Olivier Suissa pour la mise en page du manuel,

Enfin, celles et ceux qui ont nourri nos réflexions Gaëtan Ofiara, Sonia Erguy, Bertrand Ferrer, Polina Chevela, Sonia Bensalah, Véronique Durand, Christelle Jedreski, Virginie Ferrara, Sophie Mota, Philippe Fertoret, Pierre Griffaton, Lise Collion, Pierre-Bernard Le Bas, Cédric Lefeuvre, Carole Peroux, Annaïg Point, Delphine Simoneton, Tania Sutera, Mickael Waseli, Eric Gibaut, Fabienne Chiarbonello, Renaud Dalbera, Bertrand Wehrle-Detroye, Christian Fournier, Jean-Claude Morel, Alain Palacios, Anne Lamiche, Apolline Rat, Léa Biras, Olivier et Emily Jousset.

Edition octobre 2018

Achévé d'imprimerie sur les presses de l'imprimerie Crouzet sur papier PEFC

Illustrations © Brigitte HAAS

Reproduction partielle ou totale interdite

ISBN : à parution

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



Mieux vivre l'immobilier

Inspiré par le livre de Jacques Lecomte « Les Entreprises Humanistes, comment elles vont changer le monde », cet opuscule est le fruit d'expériences de dirigeants et salariés de petites, moyennes et grandes entreprises ayant contribué à la libération de l'énergie humaine au sein de leur organisation et ayant décidé de placer l'humain au cœur de leurs priorités.

Basé sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation des salariés, il donne tout son sens à la raison d'être de l'entreprise : permettre de s'épanouir dans une ambiance favorisant la qualité de service, l'amour du client, la coopération, la solidarité et, au final, la performance globale.

Conçu pour aider tout dirigeant souhaitant s'aventurer sur cette voie par conviction ou par nécessité, il propose de suivre un parcours en sept étapes composé de conseils synthétiques, pragmatiques et de bon sens pour mener à bien la transformation humaniste d'une entreprise, indispensable pour faire face aux changements du monde, à l'accélération des cycles et aux profils des salariés.