

Janvier / Février 2017

LE MAGASIN
D'ENTREPRENDRE.WAPI

Bureau de dépôt: 7500 TOURNAI - N° d'agrément: P911255 - Expéditeur: CCI WALLONIE PICARDE asbl, Rue de la Terre à Briques 29a, B-7522 MARQUAIN

**Ce que vous ne saviez
pas de Philippe et
Patricia Losfeld et de
la Foire de l'Art → en p. 3**

Le leadership collaboratif

→ en p. 6-7

Leadership collaboratif :

Appelée entreprise libérée ou entreprise collaborative, ce qui distingue ces entreprises, c'est leur mode de management ou plutôt de leadership. En effet, le mode de gestion n'est plus basé sur une hiérarchie verticale mais sur la responsabilisation des membres du personnel. Tous sont invités à prendre des initiatives et à participer aux prises de décisions dans l'intérêt de l'entreprise.

Le leadership collaboratif, de plus en plus en parlent, mais concrètement, en quoi cela consiste-t-il ? Réponses en pratique avec trois témoignages.



**Jacques Crahay,
General Manager, COSUCRA**

COSUCRA, installé à Warcoing, à quelques kilomètres de Tournai, développe de nouveaux ingrédients issus de produits végétaux qui seront utilisés dans l'industrie alimentaire. Le groupe occupe près de 250 personnes.



Pourquoi avoir mis en place un système collaboratif ?

« Dans le monde actuel, cela devient difficile de prendre rapidement des décisions complexes et collectives dans l'intérêt de l'entreprise. Le système classique est un empêchement de travailler. Chaque travailleur est dans sa sphère. Il n'est pas capable de répondre globalement. C'est donc la hiérarchie qui doit examiner la situation avant de prendre la décision qui lui semble adéquate. Bien souvent, lorsque celle-ci fait force d'une proposition, les gens de terrain répondent qu'ils y avaient pensé mais qu'il y a encore tel ou tel élément à prendre en compte. L'information remonte une nouvelle fois et la boucle recommence jusqu'à ce qu'elle soit exécutée. Avec le management participatif, on ne travaille plus par fonction, mais par compétence. La différence, c'est qu'avec les fonctions, on se limitait à travailler avec 10 ou 20% des possibilités des collaborateurs. Avec cette nouvelle organisation, on met à profit 100% des capacités de chacun. On ouvre le champ des possibles. Un comptable est non seulement un comptable, mais aussi un bon meneur de réunion ou encore un bon commercial. »

Comment le changement s'est-il opéré ?

« J'ai réuni l'ensemble du personnel le 12 février 2015 et je leur ai annoncé que l'organisation allait évoluer. Deux ans après, nous n'en sommes toujours qu'au début, mais nous progressons. Nous devons repenser notre manière de communiquer. Désormais, nous sommes sortis du - Tu fais ce que je te dis -. Chacun a droit à la parole. Chacun a la liberté de prendre un risque et de découvrir de nouvelle orientation. La liberté, ça n'est pas faire ce qu'on veut. La liberté, c'est celle de prendre un risque, d'essayer autre chose. Certains collaborateurs se sont lancés directement, d'autres ont eu plus de réticences. Nous avons débuté par des petites prises d'autonomie, par exemple pour les ouvriers, par le nettoyage des postes. Chaque

équipe était invitée à améliorer son environnement de travail. De fil en aiguille, ils ont fait leur propre proposition et ils ont gagné en confiance. Certains ouvriers ont ensuite proposé de modifier leurs horaires de travail. Le gain était double : ils pouvaient terminer plus tôt pour passer du temps en famille et l'entreprise ne perdait plus de temps en arrêtant la production pour la pause de midi.

Et concrètement, comment cela se passe ?

Nous fonctionnons par cellule ou groupe de réflexion. Lorsqu'un nouveau projet est lancé, une brève description des compétences nécessaires est donnée. Ensuite, on demande qui se sent apte à se lancer dans le projet. Il ne faut pas nécessairement être diplômé en marketing pour avoir de bonnes idées commerciales et se lancer dans l'aventure ne signifie pas qu'on devient le seul et l'unique responsable du projet. Il s'agit d'une occasion d'exploiter ses compétences et de les développer en demandant conseil auprès des collègues qui sont spécialisés dans le domaine. A terme, l'objectif est que toutes les personnes de l'entreprise soient associées à un projet dans l'entreprise.

Nous avons délaissé l'humain pour se focaliser sur le produit et sa production. Or, la motivation d'une personne ne vient pas uniquement d'un facteur extérieur comme le salaire ou l'environnement, elle vient d'elle-même. Pour se réaliser dans son travail, il faut se sentir engagé et écouté !

Convaincu ?

Oui ! Je conseille cette nouvelle organisation à mes collègues patrons, je milite même pour les convaincre. Ce qui est certain, c'est que c'est d'abord à eux d'être convaincu. Ce sont les chefs d'entreprise qui doivent être porteur du changement. Ensuite, il faut l'énergie de tous et du temps ! ●



**Jacques Delbeke,
Administrateur Délégué, Art Green**

ART GREEN est une entreprise d'aménagement de jardins créée en 1992 et installée à Espierres. Elle propose des services haut de gamme : création d'atmosphères uniques et entretien de ces espaces hors du commun.

Pourquoi avez-vous mis en place un leadership collaboratif ?

« Je devais faire face à un renouvellement rapide du personnel par des jeunes et j'étais dans l'impossibilité de leur transmettre les connaissances par les anciens. D'un autre côté, j'étais et je suis toujours, un convaincu de la valeur du travail comme

ENTREPRENDRE DEMAIN

une véritable plus-value pour la qualité de vie et du bien-être social. Partager ses connaissances et les voir se multiplier et utilisées est un plaisir pour moi. Chaque jour, je suis émerveillé du potentiel des autres. Le leadership collaboratif, c'est être stimulé dans sa créativité et sa curiosité. Le challenge était donc de créer une équipe motivée dont l'apprentissage se ferait de manière autonome et rapide. »

Comment le changement s'est-il opéré ?

« Nous avons supprimé les intermédiaires. Désormais, il n'y a plus de chef, plus de « celui qui sait ». On partage tout : l'expérience, la communication interne pour les ouvriers, les prises de décision, le travail de terrain, le planning n'est plus imposé, mais réalisé en concertation. Les rôles ont évolué également. Chacun est responsable d'un client et communique les contraintes des chantiers aux autres. En pratique, les équipes de travaux effectuent des photos des chantiers via leur smartphone. On constate l'avancée du projet, les commandes à réaliser, mais aussi les techniques employées. Les collègues peuvent alors conseiller et partager leur expérience. Chaque matin, la réunion d'équipe permet d'échanger lors du tour de table. »

Quel est le rôle du chef d'entreprise désormais ?

« L'entreprise ne donne plus des ordres, mais elle communique les demandes des clients et indique les problématiques à résoudre. Elle partage ses connaissances et ses documentations. On joue la transparence. Le personnel fait la synthèse et propose le mode d'actions. Je suis un animateur qui veille à la

cohésion entre les attentes des clients et les problématiques techniques et les propositions des salariés. »

Quels sont les bénéfices de ce management ?

« L'un des atouts du leadership collaboratif, c'est qu'il développe la confiance en soi des salariés. Ils se sentent à leur place, responsable et acteur du travail. Pour un chef d'entreprise, c'est un véritable bénéfice puisque cela permet de donner aux meilleurs ouvriers des raisons de rester. La relation humaine est au centre du travail, c'est une qualité de vie. Chacun donne son point de vue sans avoir peur d'être ridiculisé.

Chacun compte. En responsabilisant, la réalité des contraintes et leur transparence donne aux ouvriers un sentiment de compréhension. Ils ne râlent plus, ils sont acteurs tout comme moi ! Le gain en qualité du travail est énorme. Les clients ressentent la passion qui anime les ouvriers et il y a moins d'absentéisme. Nous ne sommes d'ailleurs pas concerné par le burn out ou le bore out ! »

Convaincu ?

« Je conseille cette technique à tous. Bien entendu, pour que cela fonctionne, il faut avant tout que le chef d'entreprise soit lui-même convaincu ! Aujourd'hui, le développement d'une entreprise passe nécessairement par la qualité et donc l'épanouissement de son personnel. Nous avons oublié durant plusieurs années la reconnaissance humaine comme valeur vitale de l'homme. C'est la valeur essentielle du leadership collaboratif où chacun apporte son maillon dans un groupe à taille humaine. Par contre, je le déconseille à ceux qui ne peuvent pas déléguer et avoir confiance aux autres ! »

Info : www.artgreen.be

« Aujourd'hui, le développement d'une entreprise passe nécessairement par la qualité et donc l'épanouissement de son personnel. »

Valérie Delmulle, KAZUKI

Kazuki propose des formations en leadership collaboratif. Valérie Delmulle se déplace en entreprise pour amorcer le changement et démontrer les bienfaits de cette forme de travail.

Que pensez-vous de cette forme de management ?

Force est de constater l'inadaptation croissante des modes de management, les dirigeants s'interrogent et recherchent de nouveaux modèles qui permettraient un développement de la performance alliant l'épanouissement humain. En effet, le management de demain se voit ouvert à plus d'humanité, d'intelligence émotionnelle, d'intuition, de créativité, de plaisir. De plus, n'oublions pas que la génération Z arrive doucement sur le marché et avec eux le bien-être au travail n'est pas un bonus mais une exigence ! Ils parlent de l'humain avant de parler d'argent, d'équilibre de la vie privée/vie professionnelle, d'indépendance, de technologie, de collaboration, d'exprimer leurs idées et j'en passe. Favoriser la collaboration intergénérationnelle en termes de compétences n'est autre qu'un outil puissant en termes d'évolution, de gain de temps au sein de l'entreprise favorisant ainsi sa croissance tout en focalisant l'attention sur ce qui est vraiment important. Nous touchons, dès lors, du bout des doigts la fameuse quête du sens au travail source de tant de mal-être vécus, actuellement, en entreprise.

Comment se déroule la formation ?

La formation proposée se déroule en une journée, l'objectif étant d'ouvrir la réflexion sur le leadership collaboratif. Les

premiers pas mais aussi et surtout le VIVRE par la pratique pour sortir de sa zone de confort, s'approprier l'idée du changement, pousser sa réflexion en co-créativité avec d'autres dirigeants. Lever les freins et les croyances pour mieux intégrer le concept mais aussi ses limites et ses dangers. Durant cette journée, je tiens une posture de coach donc bienveillance, non jugement, confidentialité... sont au programme mais aussi questions difficiles, recadrage, feedback, groupes de travail. Un peu de théorie donc et beaucoup de vécu !

Pourquoi encourager les entrepreneurs à suivre cette démarche ?

Le potentiel humain de l'entreprise est sa principale ressource et il est donc indispensable que cette « source » ne se tarisse pas. En favorisant le leadership collaboratif, une posture de manager-coach et en répondant aux exigences des nouvelles générations, l'entreprise s'offre l'opportunité de pérenniser son existence et d'atteindre la performance optimale des équipes. Se fermer à cette vision, c'est accepter de disparaître car, demain, les meilleurs éléments choisiront de travailler pour vos concurrents ! ●

Info : www.kazuki.eu

Kazuki

