



# L'ÉVÉNEMENT

**MUTATION**

## Le travail collaboratif, nouveau Graal des entreprises

Des startups aux cadors du CAC 40, les entreprises multiplient les initiatives pour basculer d'une organisation hiérarchique du travail à un fonctionnement coopératif. Laisser davantage la main à ses collaborateurs et valoriser « l'intelligence collective » sont aujourd'hui un impératif pour rester compétitif, attirer les talents et faire face à la concurrence du Net. Une révolution culturelle, mais qui génère de nouvelles tensions.

PAR  
**PIERRE  
MANIÈRE** @pmaniere

**I**l y a chauffeur routier et chauffeur routier. Chez GT Location, une entreprise de 1500 collaborateurs spécialisée dans la location de véhicules industriels avec conducteurs, ces derniers ne sont pas considérés comme de simples exécutants chargés de conduire les marchandises à bon port. Au contraire : eux, qui sont en contact direct avec le client et connaissent le terrain, ont leur mot à dire sur leur travail et la marche de l'entreprise. Depuis février 2013, ils peuvent se connecter à SeeMy, le réseau social interne, pour échanger entre eux et avec leurs responsables.

Concrètement, « tous les conducteurs peuvent se connecter au réseau social via leur smartphone ou leur ordinateur personnel pour faire part de conseils aux plus jeunes, débattre de la stratégie métier, du camion le mieux adapté pour tel type de marchandise, organi-

ser leurs congés ou même se plaindre des notes de frais », explique Patrice Bonte, directeur de l'école de management du groupe. Les chauffeurs sont ici responsabilisés et incités à mettre en œuvre toute innovation visant à améliorer leur quotidien.

Récemment, un conducteur a par exemple permis de propager un système pour décharger d'énormes pneus plus facilement, notamment pour le compte de Michelin, un gros client de la société. Il s'agit d'un système visant à bloquer ces imposantes masses de caoutchouc sur le hayon – la plate-forme élévatrice située à l'arrière du camion – pour les descendre au sol sans risque. Cette implication des salariés permet tout à la fois de tirer profit de leurs idées, et aussi de les ressouder, assure Patrice Bonte. Un point important, sachant que les chauffeurs, éparpillés sur les routes de l'Hexagone, sont le plus souvent seuls. Et ne font que très rarement escale au siège, situé à Basens, en Gironde.



## POULT, ENTREPRISE « LA PLUS PLATE DE FRANCE »

Aujourd'hui, se muer en « entreprise collaborative » est devenu une véritable marotte dans le monde économique. Les DRH et spécialistes en organisation n'ont jamais été aussi friands de ce concept flatteur où les collaborateurs « *coopèrent* », « *s'entraident* », et font profiter le plus grand nombre de « *leurs compétences parfois cachées* ». Et ce, dans le but de faire émerger une sacro-sainte « intelligence collective », qui offrira à l'entreprise « l'agilité », la « capacité d'innovation » et « davantage d'efficacité » pour *in fine* « gagner en compétitivité » et damer le pion à la concurrence. Fini, le temps où l'entreprise n'était qu'un lourd appareil hiérarchique ! Finie, l'époque où chaque fourni au garde-à-vous se contentait d'effectuer une tâche prédéfinie !

Au diable le taylorisme, bienvenue dans l'ère de l'« entreprise participative » ! Entreprise collaborative, plate, « libérée » : le concept a ses pionniers en France, à l'exemple du biscuitier Poul, qui, il y a dix ans, a cassé tous les silos pour développer l'innovation, en interne comme en externe. C'est l'entreprise « la plus plate de France » : pas de hiérarchie, pas de codir, on ne dirige plus par le budget, mais par l'innovation managériale.

Poul vient ainsi de lancer le recrutement d'un responsable « RH », comprendre, « Rendre Heureux ». Dans son annonce, le groupe précise son rôle : « *Le RH devra contribuer au développement d'une culture d'entreprise collaborative où confiance et liberté sont les maîtres mots. À travers ses missions, il sera essentiel que le souci d'épanouissement et le bien-être des salariés soient au cœur de ses préoccupations.* »

Le poste en a séduit plus d'un, puisque plus de deux cents CV ont été envoyés à Quimper, siège du biscuitier dirigé par Carlos Verkaeren. En outre, le groupe ouvrira bientôt un Mooc (cours en ligne ouvert à tous) d'innovation managériale. L'objectif ? Décrire les projets de transformation

menés par Poul et d'autres acteurs (comme Innov-on, Lippi, Biose ou Terracem), qui ont choisi de repenser leur organisation « collaborativement ».

## LA CRAINTE DE SE FAIRE « UBERISER »

C'est ce qu'en termes politiques on appelle l'holocratie, un système qui permet de disséminer les mécanismes de décision à travers une organisation par des équipes auto-organisées. Dans l'holocratie, c'est « celui qui fait qui gouverne », décrit Bernard Marie Chiquet, fondateur d'IGI Partners, l'un des principaux promoteurs de cette « technologie managériale » en France (*lire l'entretien ci-contre*).

En amont de l'actuel effet de mode, de plus en plus de grands groupes consacrent depuis quelques années des millions d'euros pour favoriser la collaboration dans leurs services. D'après le cabinet de conseil en organisation Lecko, 58% des grandes entreprises disposent par exemple d'au moins un réseau social d'entreprises (RSE). Sorte de Facebook interne, celui-ci permet aux collaborateurs d'échanger au sein de communautés de projet, de mobiliser leurs collègues pour trouver des solutions à leurs problèmes, ou encore de travailler en direct sur des documents partagés... Il s'agit d'une brique purement technologique. En clair, elle demeure une coquille vide si les salariés ne changent pas en amont leurs habitudes de travail. Quoi qu'il en soit, le RSE est aujourd'hui jugé essentiel par les grands groupes pour favoriser la coopération.

Pourquoi cet élan ? « *Parce qu'aujourd'hui, plus aucun acteur traditionnel ne se sent en sécurité* », assure Arnaud Rayrole, le DG de Lecko. D'après lui, « *la crainte de se faire uberiser* » – c'est-à-dire de se faire croquer par un service Internet plus performant et moins cher, comme l'application Airbnb taille des croupières à l'hôtellerie –, oblige les entreprises à repenser sans traîner leur organisation. L'idée principale, au fond,



Devant  
l'obsolescence  
de plus en plus  
flagrante  
du management  
« à l'ancienne »,  
des entreprises  
dont certaines  
très grandes,  
se laissent tenter  
par les  
perspectives  
qu'ouvre  
le « travail  
collaboratif ».

© ISTOCK



Le Numa, à Paris, un incubateur de jeunes entreprises du numérique, a très tôt capitalisé sur des espaces de travail partagés.  
© NUMA

consiste à donner plus d'autonomie à ses employés, notamment ceux qui se situent en bas de l'échelle, afin de faire remonter au plus vite toute innovation de rupture. Et surtout, la mettre en œuvre avant la concurrence, ce qui constitue un coup parfois (très) difficile à jouer lorsque l'entreprise va bien.

### ATTIRER ET CONSERVER LES TALENTS

Un exemple emblématique est celui de l'incroyable chute de Nokia. Au firmament de la téléphonie mobile des années 1990 et jusqu'au milieu des années 2000, le Finlandais n'a pas cru à la révolution des smartphones. Jusqu'en 2007 du moins, lorsqu'Apple dégage son premier iPhone, et précipite le déclin du géant européen. Pourtant Nokia avait toutes les armes pour éviter ce fiasco. Mais, à l'époque, ses dirigeants n'ont pas écouté les avertissements

**26 %**

des salariés français, selon une enquête Gallup, étaient en 2012 des « désengagés actifs », manifestant un sentiment de dégoût ou d'hostilité vis-à-vis de leur entreprise.

de ses ingénieurs et commerciaux, qui avaient, eux, senti le vent tourner. Si la collaboration est tant vantée dans le monde professionnel, c'est aussi parce qu'elle apparaît comme un moyen d'attirer – et de conserver – les jeunes talents, largement biberonnés au numérique. Contrairement à leurs aînés, ils ont toujours vécu dans ce monde digital qui a aboli les frontières entre les individus. Désormais, un quidam peut aisément interpeller un ministre sur Twitter. Sur la Toile, la qualité d'une intervention prime sur le grade ou l'échelon social de son auteur, comme en témoigne le succès de l'encyclopédie participative Wikipédia. Indissociable d'Inter-

net, cette culture est à la base de l'essor des startups de ces dernières années.

La réussite du Numa illustre cette réalité nouvelle. Basé à Paris, cet incubateur de jeunes pousses du numérique a très tôt capitalisé sur des espaces de travail partagés. Il y a un peu plus d'an, Antoine, 31 ans, nous résumait ainsi le fonctionnement des lieux : « *Personne ne travaille dans son coin, soulignait le jeune homme qui planchait sur un projet de téléconsultation médicale. Si j'ai besoin d'aide, d'une compétence particulière, je peux trouver la bonne personne sur le réseau social interne, et l'interpeller directement. Jamais on ne m'enverra balader, ce n'est pas la philosophie.* »

### ACCORHOTELS CRÉE SON « SHADOW COMEX »

Cet état d'esprit imprègne largement les jeunes générations qui, du coup, ne supportent parfois plus de se voir dicter leurs tâches par des managers traditionnels. Dans une étude réalisée l'an dernier par le cabinet de conseil Boson Project, plus de 3200 jeunes entre 15 et 20 ans dézinguent le monde de l'entreprise. Celle-ci évoque ainsi le « stress », « l'indifférence » et le « dégoût » pour respectivement 36%, 26% et 13% des sondés.

Cette génération estampillée « Y » (née après 1995) ne se sent ni écoutée, ni responsabilisée. Elle ne perçoit plus l'entreprise comme un gage de sécurité, d'épanouissement et d'accomplissement de soi. Or, dans le contexte actuel, cette défiance constitue un boulet.

Sébastien Bazin en est, semble-t-il bien conscient. Constatant que les startups qui ont percé ces dernières années employaient surtout des moins de 35 ans, le PDG d'AccorHotels a décidé de créer un « shadow comex » (ou « comité exécutif de l'ombre »). Lors d'un forum de BFM Business au début du mois, le grand patron a précisé qu'il serait constitué de 12 jeunes cadres. Ce « shadow comex » donnera ainsi son avis sur les décisions du Comité exécutif du groupe hôtelier, où tous les dirigeants ont plus de 50 ans. « *Tout ce que nous déciderons leur sera soumis* », insiste le PDG. Chez AccorHotels, cette décision apparaît comme un moyen de se réarmer face à la concurrence d'acteurs innovants comme TripAdvisor et Booking, qui ont chamboulé le marché.

Ce qui est vrai auprès des jeunes l'est aussi vis-à-vis des salariés en poste depuis longtemps. Dans bien des secteurs traditionnels, le climat social s'est dégradé ces dernières années. Avec la crise et ses légions de licenciements, la pression s'est accrue sur nombre d'employés, priés de « faire toujours plus avec moins ». Les récentes épidémies de « burn out » (éprouvement professionnel) qui touchent bien souvent les meilleurs éléments, ont également levé le voile sur les dérives d'un



management fondé sur l'obéissance aveugle et la pression continue.

## PRÉSERVER L'IMPLICATION ET LA PRODUCTIVITÉ

Dans une étude publiée il y a trois ans, l'américain Gallup a constaté que ces failles managériales étaient source d'une dégringolade de l'« engagement » des collaborateurs, c'est-à-dire de leur implication dans l'entreprise. En 2012, la France ne comptait ainsi que 9% de collaborateurs « engagés », 65% étaient « démotivés ». Et pire, 26% étaient « désengagés actifs », manifestant un sentiment de dégoût voire d'hostilité vis-à-vis de leur entreprise. Bien sûr, l'eau a depuis coulé sous les ponts. Mais selon plusieurs spécialistes du travail sondés par *La Tribune*, la situation ne s'est pas améliorée. Surtout, le désengagement a un effet sur la performance, et par voie de conséquence, sur le chiffre d'affaires. Aux États-Unis, selon Gallup, le « désengagement actif », proportionnellement moins important qu'en France, coûterait de 450 à 550 milliards de dollars par an. Touchés au portefeuille, les grands groupes misent donc sur la culture de la collaboration, autant pour améliorer la productivité de leurs troupes que pour la préserver. À ce petit jeu, Orange, le leader français des télécoms, n'a pas lésiné sur les moyens. D'après Zirye Marouf, directeur au sein des ressources humaines, « 80% de nos managers seront formés au management collaboratif d'ici à 2018 » au sein d'Orange Campus, l'université interne de l'opérateur. Concrètement, « le manager moderne ne doit plus être un simple donneur d'ordres, mais plutôt soutenir son équipe et lui donner davantage d'autonomie », argue-t-il. Pour favoriser la collaboration, le géant aux 164 000 employés (dont près de 100 000 en France) mise aussi sur « Piazza », le RSE maison, déployé depuis décembre 2010. Chez l'ex-France Télécom, la démarche est prise très au sérieux. Et pour cause : elle constitue l'émanation du « nouveau contrat social » mis en place en 2010 par Stéphane Richard, alors directeur général du groupe. L'objectif ? « Faire de France Télécom-Orange un groupe où il fait bon travailler grâce à une nouvelle vision des ressources humaines un nou

*nouvelle vision des ressources humaines, un nouveau style de management et des valeurs communes.* » Autrement dit : trouver une solution au climat délétère des années 2008-2009, où l'opérateur a connu une vague de suicides sans précédent (35 sur la période).

## UN SYSTÈME À CHAMBARDER

Pour les syndicats d'Orange, cette crise serait la conséquence directe d'un plan orchestré au plus haut niveau, visant à pousser les salariés au départ. Et ce, alors que Didier Lombard, alors à la tête du groupe, avait programmé plus de 22 000 suppressions de postes à réaliser, « *par la fenêtre ou par la porte* ». Un technicien marseillais, qui s'est suicidé en juillet 2009, avait donné un retentissement énorme à l'affaire, déplorant dans sa lettre un « *management de la terreur* ». Chez Orange, la plaie n'est toujours pas refermée. Un procès pourrait d'ailleurs voir le jour cette année. Et déboucher, fait inédit, sur la reconnaissance d'un « harcèlement moral institutionnel ».

Sous ce prisme, la collaboration n'est donc plus un luxe. Mais bien un impératif pour assurer, sur le long terme, la viabilité de l'entreprise. Reste que si les technologies collaboratives (réseaux sociaux d'entreprise, messageries instantanées, visioconférence...) sont faciles à installer, le changement de culture se fait lentement. Trop lentement ? « *Franchement, les choses progressent*, répond Arnaud Rayrole. *Il faut comprendre que certaines personnes baignent depuis dix ou quinze ans dans un management à l'ancienne. C'est en s'y pliant qu'elles ont progressé, décroché des promotions... Il est forcément difficile de remettre en cause ce système dans lequel elles sont nées, et où personne ne s'exprimait sans contrôle ou modération...* » Pour accélérer les choses, certains groupes ont décidé de repenser totalement leurs espaces, et mettre fin au modèle « saint-cyrien », où un bureau est traditionnellement attribué à une personne. Les cloisons, qui séparaient avant les services et bureaux individuels, disparaissent petit à petit. Dans ses nouveaux locaux de 1 000 m<sup>2</sup> situés boulevard Haussmann, à Paris, Bpifrance, la banque publique d'in-



vestissement, ne mise plus que sur des armoires semi-hautes pour préserver un minimum d'intimité auprès de ses collaborateurs. Ici, seules de grandes vitres séparent les espaces de bureaux des salles de réunion. « Avec ces espaces ouverts, nous avons privilégié la transparence totale, insiste Valérie Parenty, directrice associée de Saguez Workstyle, l'agence qui a dessiné et réalisé ces locaux. C'est une vraie révolution pour des banquiers, qui ont l'habitude de travailler dans des espaces discrets et feutrés. »

## UNE RÉVOLUTION CULTURELLE

Pour Isaac Getz, professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP Europe, ces initiatives sont essentielles. Selon lui, elles permettent de faire sauter les verrous d'une déresponsabilisation quasi institutionnalisée à tous les étages de l'entreprise. « Hérité du XIX<sup>e</sup> siècle, ce modèle de hiérarchie bureaucratique, couplé à la multiplication des procédures, fait que l'intelligence des collaborateurs n'est pas respectée. On ne leur fait pas confiance. On leur demande d'effectuer une tâche spécifique et d'appliquer la procédure. Pas de réfléchir », fusille-t-il.

La difficulté est, d'après lui, de faire évoluer les mentalités. Un sacré pari, alors que les managers tirent encore largement leur autorité d'informations qu'ils ne partagent pas avec leurs « N-1 ». « De fait, pourquoi partager la connaissance si elle est synonyme de pouvoir? », cingle Isaac Getz. À dix lieues d'une révolution technologique, c'est bien une révolution culturelle à laquelle les entreprises sont aujourd'hui confrontées. ■



Au sein  
d'Orange Campus,  
l'université interne  
de l'opérateur,  
80 %  
des cadres  
seront formés  
au management  
collaboratif  
d'ici à 2018.  
© ORANGE