



Le 8 novembre 2018

## Quels fondements pour un leadership libérateur ?

*Martin MAHAUX,*

*Ingénieur civil en informatique de l'Université de Louvain et  
docteur en informatique de l'université de Namur.*

### Origine

Comment Martin Mahaux, ingénieur civil informaticien est-il arrivé dans l'association PHUSIS dont le but est de faire passer les entreprises d'un monde compétitif à un monde collaboratif ? C'est le côté humain qui l'intéressait dans son travail d'informaticien.

En mettant ensemble 15-20 personnes et en y jouant le rôle de traducteur, de « facilitateur » du langage de l'informatique pour arriver ensemble à de la cocréation, il a eu l'idée d'introduire de l'improvisation théâtrale. Il a pu constater qu'ainsi, sans mettre en scène, on se trouve face à une co-création totale et autogérée.

Intéressé par sa démarche, Patrick Heymans, professeur de la Faculté d'informatique à Namur l'engage et lui demande de faire de l'impro chez les informaticiens.

Entretemps le monde évolue, des mouvements de collaboration, de décentralisation pour les prises de décisions naissent, on parle de d'économie collaborative.

Martin Mahaux décide alors de quitter complètement l'informatique pour accompagner les entreprises sous la houlette de Laurent Ledoux qui a créé une coopérative de consultants face aux grosses entreprises.

### Concrètement

On travaille à deux vitesses : d'abord on arrive dans l'entreprise et on met en place des petites choses, puis, c'est le grand saut en établissant que ce n'est plus le chef qui décide.

Exercice par 2 : raconter la recette des spaghettis sauce bolognaise, chacun à tour de rôle n'ayant le droit de ne prononcer qu'un seul mot. L'idée est de montrer que chacun a sa propre manière différente d'y arriver ; on veut bien lâcher prise tout en contrôlant. En utilisant cet exercice avec les managers, on se rend compte de la difficulté de lâcher prise.

### Pourquoi et comment mettre une gouvernance collaborative en place ?

L'organigramme révèle qu'il s'agit de quitter la rigidité, la lenteur et la confusion pour aller vers la souplesse et l'agilité. L'agilité, c-à-d la capacité de s'adapter sans savoir ce qui va se passer.

D'après Gallup 2017, institut de sondage américain, si l'on regarde l'engagement des employés dans une entreprise, on trouve 10% d'employés engagés, c-à-d qui en veulent ; 70% pas engagés, c-à-d qui viennent uniquement pour toucher leur chèque à la fin du mois ; 20% activement désengagés, saboteurs.

#### • Quels sont les changements nécessaires pour réussir la mise en place d'une gouvernance collaborative ?

Aller d'une motivation extrinsèque à une motivation intrinsèque, favoriser la motivation autonome. Il y a plusieurs types de motivations : on peut éprouver du *plaisir et du sens* à son boulot ou être motivé par le *pouvoir* et les *récompenses*. Si on trouve plaisir et sens, on aura davantage d'énergie, de concentration, d'adaptation, de performances mais si on est motivé par le pouvoir et les récompenses, on risque de rencontrer burnout, distraction, comportement antisocial.

En satisfaisant trois besoins : de développement *besoin d'inclusion, besoin d'autonomie et besoin personnel*, on donnera plaisir et sens au boulot, par contre si on frustre ces trois besoins, on tombe dans une régulation contrôlée avec des impacts négatifs sur la santé.

Messieurs Isaac Getz, inventeur du nom « *entreprises libérées* » et auteur du livre « *Freedom and Cy* » ainsi que Frédéric Laloux, auteur de « *Reinventing organization* » (les deux livres existent en version française) ont analysé des entreprises en insistant sur les trois besoins, en précisant que dans *l'inclusion*, on se sent inclus, respecté, en toute égalité ; dans *l'autonomie*, chacun a son périmètre de liberté et dans le *développement personnel*, chacun a la possibilité de se développer. Ce sont là aussi des postures essentielles des leaders de demain, le respect, la confiance et le soin à la personne ;

- **Y a-t-il des résultats ?**

Un bel exemple est le S.P.F. Mobilité (Service Public Fédéral de Mobilité) où on a constaté une amélioration de la qualité des services, une réduction des délais de traitement, une chute des taux d'absentéisme et de maladie, des économies récurrentes substantielles.

Les promesses sont grandes mais il n'y a pas toujours de résultats. Il nous faut un *leader convaincu*, cela nécessite un *changement culturel*. Le leader doit changer sa posture et créer un sanctuaire sécurisé où chacun se sentira à l'aise et dans lequel on décidera ensemble.

- **Pratiques concrètes à mettre en place :**

1. Inclusion-respect

- ✓ *Définir la stratégie avec tout le personnel.* Par exemple en imaginant des journées pour mettre en place des mécanismes qui vont mettre ensemble les gens.
- ✓ *Ouvrir le comité de direction.* Pouvoir y assister, en toute transparence.
- ✓ *Mettre en place des techniques de « Facilitation »* dont le but sera d'inclure toutes les voix dans une décision grâce à un « facilitateur » dont le rôle sera d'entendre tous les avis et de mener à une prise de décision, par consentement, sans vote, pour essayer en toute confiance.
- ✓ *Comités de petits cailloux* où l'on remet sur la table des petites choses que l'on a déjà souvent soulevées sans succès.
- ✓ *Adopter le flex desk pour tous*, c-à-d des bureaux ouverts, partagés tout en veillant à ce que chacun ait son périmètre.
- ✓ *Equilibrer le comité de direction*

2. L'autonomie-confiance

- ✓ *Codéfinir les règles et objectifs du jeu, en transparence.* Il est certain qu'il n'y a pas d'autonomie sans cadre. On met en place une autogestion en se demandant quel est le périmètre de décision de chacun. On clarifie les rôles de chacun, même celui du manager.
- ✓ *Décider après sollicitation d'avis.* Solliciter l'avis des personnes impactées est indispensable. On se fait confiance et chacun est responsable de sa manière de consulter et de sa décision. En cas de difficulté, il faut avoir recours à la Communication Non-Violente.  
Donner une liberté individuelle dans un périmètre est un des grands principes de la gouvernance collaborative.

3. Le développement personnel-soin, on veillera à :

- ✓ *Poursuivre le « sweet spot ».* On adapte les rôles d'une manière très fluide en tenant compte des capacités, de la pertinence pour l'entreprise de telle manière que chacun trouve son plaisir au travail.
- ✓ *Ouvrir les formations.*
- ✓ *Echanger des « feedbacks » réguliers.* Fréquentes évaluations ensemble. C'est le plus dur actuellement à mettre en place, même avec la Communication Non-Violente.
- ✓ *Prendre le temps pour faire un beau travail.* Souvent on gagne ainsi du temps. Un bel exemple est l'association aux Pays-Bas d'infirmières libérales décidées dans leur travail à placer l'humain au centre, avant l'économique. Et cela fonctionne.

Elles sont aujourd'hui environ 10.000 en équipes de 12 autogérées. C'est un bel exemple où, au final, tout le monde gagne.

Tel est le programme de changement proposé aux entreprises et basé, pour que cela fonctionne, sur la **nécessité au quotidien d'une transformation organisationnelle, d'une transformation culturelle et au cœur de tout cela d'une transformation personnelle de la part du leader**. Exigence demandant un changement de posture authentique, un lâcher prise, un climat de confiance pas seulement de la part du chef mais aussi de toutes les personnes de l'entreprise.

On imagine bien que ce changement n'est pas rapide. Il prend, au mieux deux ans.

\* \* \* \* \*

## Réponses aux questions

- Position des syndicats ? Les syndicats travaillent beaucoup sur le bonheur au travail et ils ont raison de s'inquiéter. Le syndicat, c'est le contrepouvoir. Mais, si on décentralise le pouvoir dans un climat sécurisant et bienveillant pour l'employé, quid des syndicats ? Le rôle du syndicat est remis en question. Il n'y a plus besoin de contre-pouvoir.
- Serait-ce possible à l'armée ? Oui, on est actuellement en discussion, en pour parler avec l'Etat-major, même si cela ne va pas de soi. La police de Nivelles a commencé une démarche de transformation.
- Avez-vous déjà été dans les écoles ? Oui, cela fonctionne très bien dans les écoles Freinet où on demande à l'élève d'être responsable et libre dans son enseignement, en se basant sur sa motivation. Une expérience a été menée avec les professeurs de l'école Albert Jacquard de Namur.
- Est-ce possible au sein d'une famille avec des ados ? Oui, en créant un climat dans lequel on définit un périmètre de décisions, par ex. combien de temps rester devant sa tablette, écran... On arrive à de bons résultats si les ados se sentent pris au sérieux. Il est important de mettre entre leurs mains un livre sur la Communication Non-Violente
- A-t-on des chiffres et des statistiques des résultats ? C'est difficile à mesurer et à démontrer scientifiquement car c'est un art plutôt qu'autre chose.
- Comment changer les mentalités ? Cela commence à l'école ou il est nécessaire de parler de collaboration plutôt que de compétition.  
Les exercices d'impro permettent aussi de changer de mentalités.
- Comment dire à un collègue que son haleine est fétide ?  
En ayant recours à la Communication Non-violente qui suggère de dire les choses telles qu'elles sont en quatre étapes :
  1. Observation d'une situation sans jugement : « *J'observe que tu as une haleine fétide.* »
  2. Sentiment. Exprimer mon sentiment : « *Ton haleine me gêne fort.* »
  3. Besoin. Le point le plus important : « *Cela me heurte que les gens se moquent de toi à cause de ton haleine.* »
  4. Demande pour trouver une solution ensemble : « *Comment pourrait-on y remédier ?* »  
Tout peut être dit en dédramatisant.
- Que faire quand on a le politique au-dessus de nous ? Si on ne voit que le rendement, c'est très difficile, surtout en temps de crise. Mais, c'est dans les sociétés coopératives que le modèle d'économie collaborative fonctionne le mieux. Cela démontre bien la nécessité pour demain d'une gouvernance collaborative, dans une économie collaborative !