

LES RENCONTRES MELCHIOR

Web
révélation #1



Avec la société

LIPPI
l'esprit libre



LES RENCONTRES MELCHIOR

Web
révélation

MARDI 8 OCTOBRE 2013

/ 9H-12H

CCI de Lyon - Place de la Bourse
69289 Lyon Cedex 02

Club Melchior
ville de Charly

Comment travailler ensemble

autrement ?

TRAVAILLER MIEUX,
AUTREMENT, AVEC
PLUS D'AUTONOMIE
ET DE COLLABORATION,
PEUT ÊTRE SOURCE DE
PERFORMANCE, DE BIEN-
ÊTRE, DE RELOCALISATION
D'ACTIVITÉS...

Lippi, entreprise familiale de 250 personnes, conçoit et réalise des solutions de clôtures.

Fin 2008, dans un contexte économique difficile, Lippi décide d'innover en formant l'ensemble de ses collaborateurs aux outils web 2.0. Il s'agissait, tout en offrant l'opportunité de développement personnel, de rendre l'entreprise "contemporaine" et surtout de développer le travail collaboratif, l'autonomie et la responsabilité.

Aujourd'hui, Lippi développe des espaces de liberté : une organisation en unités autonomes où chacun participe à l'élaboration de la vision de l'entreprise

Tout cela au service de la performance :

Lippi fabrique désormais dans ses usines en France des portillons d'entrée de gamme qu'il importait jusque là de Chine. Alors que le marché de la clôture est actuellement en baisse de 12 %, Lippi a vu ses ventes augmenter de 68 % avec un nouveau client partageant ses valeurs.

Nicolas Millet,
Directeur développement industriel et territorial
CCI de Lyon



« **La CCI de Lyon est heureuse d’être partenaire du Club Melchior et d’accueillir cette première Rencontre.**

En effet, nous vivons des **mutations accélérées** qui nécessitent de nouvelles visions stratégiques et organisationnelles. Le club Melchior va être utile pour nous aider à mieux les intégrer.

La première mutation se situe au niveau des **individus**. Les attentes sont différentes. Dans les générations Y et Z notamment, on observe une attente forte de bien équilibrer leur vie personnelle et professionnelle.

La deuxième mutation se situe au niveau des **organisations** : elles s’ouvrent, à la fois par les évolutions des technologies de l’information et de la communication, à la fois par une mutation stratégique aussi (Apple par exemple est un cas très intéressant). On a aussi une mutation au niveau de l’organisation du management et enfin une mutation aussi en terme d’espaces. On voit bien entre autre qu’entre l’espace cellulaire et l’open-space, il y a différentes formes d’organisations spatiales possibles. J’ai testé cela en tant que manager. Je manage une équipe d’à peu près une soixantaine de personnes. Je sais très bien que tous les managers éprouvent de la difficulté à aligner la stratégie, le système de gestion des données, l’espace et le système de pilotage et managerial. C’est très difficile. Mais, quand on l’approche, généralement, le système fonctionne mieux. C’est notre objectif.

Enfin, la dernière mutation est **urbaine**. On voit bien que la question du facteur 4, de la saturation des transports pose de varies questions. On en parlait récemment avec le Grand Lyon qui fait un travail poussé sur la question des relations “domicile-travail”. J’ai cité notamment le Club Melchior et la Cordée. Le Grand Lyon et la CCI de Lyon sont donc très intéressés aux enjeux de la mobilité entre le domicile et le lieu de travail et à leur expression urbaine.

La CCI de Lyon a donc tout de suite été séduite par la démarche du Club Melchior :

il inscrit sa réflexion sur cette triple mutation individuelle, organisationnelle et territoriale, sur les interactions stratégiques, organisationnelles et managériales que cela génère et leur mise en cohérence.

Les travaux que vous démarrez interpellent, enrichissent et vont certainement proposer des pistes intéressantes sur ces 3 dimensions. C’est pour cette raison que la CCI de Lyon devait être à vos côtés.

Je vous en remercie beaucoup et vous souhaite d’excellents travaux. J’espère qu’il y en aura beaucoup d’autres. Si mon agenda le permet, j’y participerais avec grand plaisir. Je vous souhaite d’excellents travaux et à bientôt. Merci à vous ».



3 missions : Observer, sensibiliser, accompagner

Je voudrais tout d'abord excuser l'absence de Claude Vial, Maire de Charly, qui aurait aimé être ici avec nous ce matin mais son calendrier ne le lui permettait pas.

Le Club Melchior inscrit ses activités dans un projet plus vaste que les rencontres d'aujourd'hui.

Nous avons entrepris en effet la réhabilitation à Charly d'un domaine magnifique, le Domaine Melchior, Domaine du 17^{ème} siècle à fort potentiel de développement économique, culturel et touristique.

Il suffit de participer aux journées du patrimoine pour voir toute l'influence touristique considérable de ce domaine, qui domine la vallée du Rhône.

Au niveau culturel, nous avons entrepris la réhabilitation d'une salle culturelle, d'une capacité de 220 personnes.

Nous avons créé de nouvelles surfaces (3000m²) à disposition des associations de Charly.

Au niveau économique, le Club Melchior travaille depuis plus d'un an avec des bénévoles pour faire de ce site un centre de co-travail en zone périurbaine, ce qui nous semble essentiel pour optimiser les déplacements pendulaires.

Nous voulons que ce centre soit en cohérence avec ce qui se fait très bien en hyper centre ville déjà.

C'est pourquoi nous travaillons en relation étroite avec la Cordée et d'autres dans ce domaine.

Cet espace ouvrira fin 2014, début 2015. Un cabinet d'architecte travaille déjà sur le projet.

Mais un centre de co-working ne nous semblait pas suffisant, c'est la raison pour laquelle nous avons souhaité doter ce site d'un centre de ressources, qui aura 3 missions:

1. Observer, avec la création d'un Observatoire sur les évolutions d'organisation du travail et de comportements managériaux.
2. Sensibiliser : la réunion d'aujourd'hui en fait partie. Nous allons créer des événements comme aujourd'hui, 4 par an, pour partager des expériences et expertises.
3. Accompagner les entreprises avec des experts en droit social, relations humaines et organisationnelles, réseaux et outils numériques.

Enfin, ces projets n'auraient pas pu voir le jour sans le soutien et les partenariats initialisés avec notamment la région Rhône-Alpes, le Grand Lyon, la CCI de Lyon et ARAVIS. Je profite de cette occasion pour les en remercier.

Film de présentation
"Web revelation Lippi"

<http://www.youtube.com/watch?v=-Psj0JrBio8&feature=c4-overview-vl&list=PLN6z5h4KyuwCj42ebAkp--0Yyyv0MG02>



Témoignages de « Lippiens »

Mauricio Antivilo & Jérôme Dubarry



« Je m'appelle Mauricio Antivilo et travaille depuis maintenant 7 ans pour la société Lippi. Arrivé chez Lippi en tant qu'assistant commercial. Ensuite je suis passé au pôle commercial export sur l'Europe du Sud. J'ai ensuite été volontaire pendant 1 an et demie sur des expérimentations nouvelles de Lippi.

A la suite d'une réorganisation, je me suis retrouvé animateur d'un pôle commercial.

Aujourd'hui, je suis rattaché au service com où on prépare un grand événement important pour nous, bâtiment.

Mon service a aussi la charge de tout ce qui est web 2.0. A ce titre, je suis responsable de Jérôme ».

« Je m'appelle Jérôme Dubarry et travaille depuis maintenant 7 ans pour la société Lippi. J'ai fêté mes 10 ans d'entreprise. J'y suis entré en tant qu'intérimaire, à l'expédition des portails automatisés. J'étais à l'usine. Avec les changements, à la suite des formations qu'on a eu, j'ai quitté le pôle finition des portails pour me retrouver chargé de communication numérique.

Depuis la réorganisation, tout le monde est mélangé. Il n'y a plus la frontière entre les bureaux et la production. Avant, qu'on avait un caillou dans la chaussure, on avait tendance à se plaindre. Maintenant, on en discute. On cherche des solutions. On essaie de l'enlever le plus rapidement possible. On en est qu'aux débuts. Tout n'est pas facile. Il y a eu des couacs. Ce n'est pas facile de changer dans une entreprise familiale qui a 50 ans. Si on était resté en travaillant comme on travaillait avant, avec des stocks et pas à la commande, on ne serait pas là pour vous parler aujourd'hui. En 2008, la crise a fait mal. On s'est donné les moyens pour s'en sortir et ça a plutôt réussi ».

« Petit à petit, il y a eu une prise de conscience, au niveau des employés, qu'à notre niveau, on pouvait faire avancer les choses : notre point de vue peut être pris en compte ! »



La renaissance d'une entreprise

La formation aux outils du web a été le point de départ d'une transformation importante de l'entreprise Lippi.

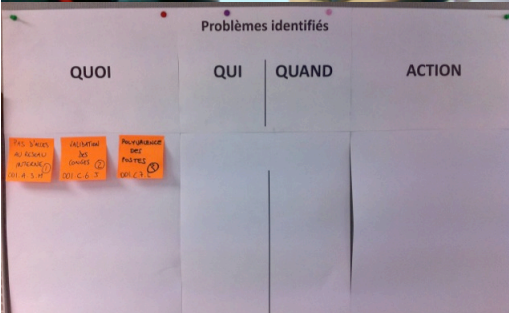


Web révolution

Tout le personnel a été formé au web. Cela a été le point de départ de nos changements. Cela a permis de décloisonner l'entreprise et de développer la participation de tout le monde.

On s'est mis petit à petit à utiliser des outils comme Google Drive, Twitter interne, privé, pour accélérer la communication interne. Nos commerciaux peuvent envoyer des Tweets, qu'on reçoit en temps réel. Des blogs ont été développés. On a développé des tableaux participatifs en ligne, accessibles à tout le monde en temps réels. La réunion mensuelle où tout le monde est invité est diffusée en temps réel. On utilise aussi Hang out, un outil de visioconférence à plusieurs. On partage les photos sur Flickr, nos vidéos sur une chaîne YouTube. On a fait aussi beaucoup de veille commerciale, technologique. On fait de la curation avec Scoop it.

Il n'y pas eu trop de résistance car tout le monde a bien perçu les bénéfices de ces nouveaux outils pour progresser. La direction a pris la décision de tout ouvrir, en précisant quelques règles de diffusion.



Faire avancer les choses :

Plutôt que d'avoir des services bien distincts, on cherche à identifier les problématiques et en face de chaque problématique, on trouve les personnes qui ont les compétences et qui sont volontaires pour trouver une solution.

C'est le même procédé pour tous les projets.

On a un rythme de réunions bien défini. C'est une fois par semaine dans les bureaux, par pôle. Une fois par mois, tous les pôles se réunissent ensemble avec la direction pour voir les problèmes qui peuvent émerger. Il y a des réunions quotidiennes aussi dans les équipes. On suit de près différents indicateurs de performances. Cela se passe aussi bien dans les bureaux que dans les ateliers. Chacun à son niveau est responsable. Un opérateur qui a une idée, il la soumet. voir les avancées.



World café :

Le 21 décembre 2012, en fin d'année, on a réuni tous les employés Lippi dans une salle de concerts, toute la journée, avec des échanges, des débats, des témoignages. Pour certains, c'était la fin du monde. Pour nous, c'était la renaissance. On a fait en sorte de donner la parole à tout le monde. Des groupes de travail ont été formés. 3 sujets ont émergé à partir de là : la rémunération, la reconnaissance et la renaissance. Des groupes de travail se sont formés aussitôt pour plancher sur ces sujets. Certains y travaillent encore. Les critères de rémunération ont évolué, en intégrant au-delà des résultats le comportement et l'implication. On pratique aussi des évaluations à 360°.



L'analyse

Richard Collin

Professeur et fondateur de l'Institut de l'Entreprise 2.0
de Grenoble Ecole de Management
Président Directeur Général de Nextmodernity



« Une organisation où les salariés sont libres
vaincra toujours les concurrents traditionnels. »
Isaac Getz, Liberté & Cie

Pourquoi ? C'est d'abord pour créer de la valeur. On ne peut le faire sans l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Ce qui me semble important et intéressant chez Lippi, c'est les mots « **Esprit libre** » !

Cela me rappelle le livre « Employes first, customer second ! » Cela veut dire quoi ? On ne peut pas bien s'occuper de ses clients si on ne s'occupe pas d'abord des gens qui travaillent.

Toute la leçon de Lippi est liée à la liberté. Les gens sont autonomes et se sentent bien. Ils ont compris qu'il vaut mieux demander pardon que de demander la permission. Je crois que c'est ça qui fait la création de valeur.

L'environnement actuel se caractérise par une complexité grandissante, une difficulté à prévoir le futur. Dans ce contexte, la confiance est un dispositif de traitement de la complexité, tout comme la coopération. Complexité et complicité ont la même racine : tisser ensemble, faire le pli ensemble. C'est ce que fait Lippi : tisser de la complicité.

Le monde est devenu le web. L'entreprise est devenue le web. Cela ne coûte pas cher. Il y a un gros défaut en France : les gens se penchent sur les outils. L'important est dans la coopération et pour que cela marche, il faut des règles. S'il n'y a pas quelque part une forme de cadrage, le chaos se met en place.

Il faut aussi une vision partagée. Dans votre organisation, il y a une forme d'incarnation du leadership. Le leader aujourd'hui ce n'est pas Napoléon mais celui qui fait en sorte que les autres se connectent.

On passe ainsi par un changement au niveau du management, en allant du manager au « maillageur », celui qui doit organiser la maille. Cela, les technologies le permettent. Pour que cela marche, il faut de la confiance, de la reconnaissance aussi.

Ce qui mobilise aussi la relation entre deux personnes, c'est une logique d'intérêts. De plus en plus, on ne parle plus de travail. On parle d'activités, avec du bien être et c'est cela qui compte sinon les choses ne se font pas.

Chez Lippi, il y a ce formidable agencement des talents. Cette entreprise a compris que RH veut dire « Rendre Heureux » ! Cela ne veut pas dire « Ressources. » Pour faire de l'innovation de services, il faut aller dans cette direction. Il est amusant de constater aussi que Lippi qui vendait des grillages vend désormais des solutions.

Lippi avance au mieux dans une logique de services, dans l'émergence de talents, en exploitant particulièrement bien son potentiel de situations : ses process et son agencement des talents.

Quand je pense qu'il y a des entreprises qui interdisent à leurs salariés de consulter Facebook ! On voit bien qu'elles se privent d'un actif important.

Je vous invite à lire aussi le livre « Race against the machine » d'Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson, montrant que les technologies avancent à un rythme considérable. Il a fallu des millénaires avec l'écriture pour que le monde se transforme, 500 ans avec le livre, 30 ans avec internet. Cette accélération pose des défis importants aux entreprises On a notamment arrêté de séparer le penser et le faire. C'est ensemble maintenant.

La finalité partagée de l'entreprise est essentielle à construire. Une entreprise est une communauté de destins d'hommes et de femmes qui vont créer ensemble de la valeur nouvelle, en partageant leurs talents, en donnant du sens à ce qu'ils font. C'est ce que Lippi a pensé et fait. Bravo ! Vous êtes des agents de transformation formidable et je voulais vous remercier.

Regards croisés

Laurent Balas, Directeur d'Aravis



Ce que j'ai trouvé très intéressant, c'est que c'est **d'abord une stratégie d'entreprise**. Quand je suis arrivé ici, je me méfiais un peu du témoignage d'une entreprise web 2.0. Vous m'avez rassuré quand vous avez dit que les outils étaient une chose mais que vous aviez d'abord considéré l'entreprise comme un espace de coopérations. On l'oublie un peu trop souvent. J'aime raconter l'anecdote du DRH du groupe Airbus qui dans une conférence demandait au public : « *Savez-vous pourquoi on a inventé l'entreprise ?* » Tout le monde se regardait un peu perplexe. Il a repris alors : « *Et bien, essayez de fabriquer un Airbus tout seul !* » Je dirais la même chose pour Lippi : « *essayez donc de vendre des solutions de clôture tous seuls ! Vous n'y arriverez pas.* » L'entreprise Lippi est d'abord un espace de coopération.

Deuxième chose que j'ai trouvé très intéressante en vous écoutant : c'est **la culture du risque** qu'il y a chez Lippi. J'aimerais que vous nous en disiez plus là-dessus. Comment cela se décline ? Comment gérez-vous cette culture de l'incertitude ? Comment permettez-vous aux individus, comme vous et moi, qui aimons bien avoir des repères, de gérer cette incertitude ? Notamment par la confiance. Mais encore.

Troisième chose qui m'a intéressé : cette notion de **décloisonnement** ! Vous en êtes déjà tous les deux des exemples par les parcours que vous avez faits dans cette entreprise. Le commercial est au service de la production et réciproquement. Comment là-dedans les salariés continuent-ils à avoir une identité professionnelle ? Que deviennent les métiers ? Certains ont-ils disparus ?

Ce que j'ai trouvé très intéressant aussi, c'est que vous avez installé des **espaces de discussion où l'on parle de son travail**. C'est toute la différence entre la politique de reporting où l'on voit des entreprises où les cadres ne sont que des courroies de transmission pour descendre les ordres et remonter les chiffres. Vous êtes vous revenus à l'idée même de management où l'on peut créer des espaces où l'on peut parler de ce qui nous réunit. Je ne pense pas qu'on va à Lippi uniquement pour être heureux. On va à Lippi pour travailler. Ou alors, ce serait un scoop ! On va à Lippi car l'aventure qui nous réunit, c'est le travail. Dans vos réunions, on parle du boulot et chacun amène son idée, de façon transversale, ce qui me paraît très intéressant.

J'ai aussi quelques questions : la première, c'est la question de l'engagement. C'est bisounours ce que vous nous avez présenté. **Comment construire et maintenir l'engagement et la motivation ?** Qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné les salariés sont impliqués, embarqués dans le projet ? Là aussi, il faut de la confiance.

Une question aussi de l'articulation des temps : **comment articuler le temps où je suis dans l'entreprise et à l'extérieur ?** Les salariés ne sont-ils pas envahis, cernés par Lippi ?

Enfin, **comment fonctionne le dialogue social chez Lippi ?**

Regards croisés

Jean Pouly, Directeur d'Econum



« Je souhaite rebondir sur les témoignages en essayant de voir en quoi le numérique peut servir de levier à la transformation positive des entreprises. Le fait que les technologies de l'information et de la communication soient désormais largement accessibles permet au savoir de mieux circuler dans l'entreprise et cela impacte clairement son organisation : la hiérarchie traditionnelle verticale se transforme, et à l'image des réseaux, passe dans une logique horizontale. Le numérique est une sorte « **d'agent de transformation** », un peu comme un virus qu'on inoculerait dans l'entreprise. Une des caractéristiques très positive de la transformation par les réseaux, c'est sa capacité à **décloisonner les silos d'une organisation**.

Grâce aux outils collaboratifs, par exemple, on peut créer des « clusters internes », faciliter l'innovation, la créativité et **réveiller notre instinct altruiste et coopératif** comme le souligne le moine bouddhiste Matthieu Ricard. L'entreprise se donne ainsi la chance de favoriser les initiatives d'intrapreneurs, capables d'innover au sein même de l'entreprise et par exemple, de relocaliser de la production en France comme en témoigne l'expérience réussie de Lippi sur les portillons.

L'intégration massive du numérique dans l'entreprise a de multiples conséquences et fait également bouger la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle qui devient plus ténue. Il est important de veiller à un équilibre nouveau entre ces deux vies et savoir notamment déconnecter. Le bureau devient ambulant et **la notion d'environnements de travail se substitue progressivement à la notion traditionnelle de poste de travail** fixé au siège de l'entreprise. Cela peut être l'occasion de revoir la stratégie immobilière de l'entreprise, en envisageant des modalités de télétravail et en repensant l'agencement spatial de l'entreprise.

Enfin, pour réussir une intégration en douceur du numérique, je crois qu'il est indispensable **d'associer l'ensemble de l'organisation dans une logique « bottom-up »** qui propose à chacun de se former aux outils qui lui seront utiles et dans une perspective de long terme. Cela permet ainsi une formation permanente et continue des salariés, au sein d'un « learning lab » interne à l'entreprise ou chacun peut être à la fois formé et formateur ».

Les réponses aux regards croisés

Mauricio & Jérôme, Lippiens



« Au niveau du dialogue social, il y a **un CE** chez Lippi mais ce n'était pas les membres du CE ou DP qui ont participé aux groupes de travail sur la rémunération, la reconnaissance et la renaissance. Il n'y a **pas de syndicat** chez Lippi. Non pas parce que cela nous est interdit. Il y en avait un. Notre vision des choses n'est pas de rentrer en conflit. On est tous là pour avancer. Même quand on est virulent dans nos propos, c'est toujours constructif. C'est pour que tout se passe bien. La taille de l'entreprise permet ce genre de fonctionnement. Un CE suffit amplement aujourd'hui. Les problèmes ressortis du World café ont été traités par des salariés volontaires, soit une trentaine de personnes par groupes de travail. Les gens ont envie de bien faire leur travail et de prendre du plaisir.

Au niveau de l'articulation des temps, **on arrive à avoir une vie privée**. On a des mails perso. On a accès si on le souhaite à tout notre travail depuis notre domicile. En vacances, on prend des photos de clôtures qui peuvent nous donner des idées mais cela s'arrête là. On n'est pas connectés 100% Lippi. On peut parfois le soir ou le week end avoir du mal à déconnecter. Par exemple, quand Frédéric Lippi a participé au Tedx de La Rochelle, il était tentant de le voir en direct ! Enfin, il n'y a aucune obligation à être connecté tout le temps... Par contre, quand il y a de la neige, l'entreprise n'est pas bloquée. On peut alors travailler de chez nous facilement. Ponctuellement, certaines personnes travaillent de chez elles.

Au niveau de l'engagement, on a testé le BLB, **le Bonheur Local ou Lippi Brut**. A côté de toutes nos tâches, de tous nos tableaux, nous avons un calendrier de la semaine. La dernière chose avant de partir qu'on devait faire était de poser une pastille de couleur verte, orange ou rouge sur la journée. La direction regardait ce genre d'indicateurs pour mieux détecter les problèmes éventuels, pouvoir en discuter et trouver une solution. Cela a été expérimenté. La direction consultait ce tableau tous les vendredi. Cependant, on n'a pas réussi à généraliser cela au niveau de toute l'entreprise.

Enfin, **au niveau de l'encadrement de Lippi, on parle plus d'animateur que de directeur !** «

