

## CEEI-011 - Cas LIPPI

<http://conversationstrategies.com/?p=370>

### One Response to “Lippi-la-clôture parie sur l’ouverture avec sa Web School intégrée”

Première question : « Développer l’usage du web pour tous les salariés ne déshumanise-t-il pas l’entreprise ??? ». Frédéric Lippi ne répond pas tout de suite. Il a le calme souriant des brillants pince-sans-rire. Un sourire qui hésite entre le facétieux et le timide.



Il prend tout son temps avant de vous lâcher en toute simplicité une question qui éclabousse de bon sens. « Vous pensez que l’on part d’un monde où les gens se parlaient dans l’entreprise ? ». Au début, on pense qu’il installe ce temps de latence pour mieux savourer l’impact de ses arguments. Progressivement, on devine qu’il pense, tout simplement. Il réfléchit à la meilleure manière de partager ce qui lui semble maintenant évident...et de le dire en peu de mots car il n’a pas l’air d’aimer parler pour ne rien dire. Charitable, il développe tout de même son point de vue : « Les processus qui ne fonctionnent pas déshumanisent, la plupart servent à contrôler. C’est le contraire de créer du lien. Le web crée du lien et humanise ». Ben voilà, c’est plutôt clair !



C

Le jeune dirigeant a repris la société familiale **Lippi** avec son frère. Une dynamique PME de 50m€ de chiffre d’affaires et 300 salariés. Leur métier ? Les solutions de clôture. De l’enceinte de la pelouse du parc de France à la protection de centrales nucléaires, en passant par le contour de votre piscine. Ils ont pris l’habitude d’avoir une crise à gérer « chaque printemps des années paires ». En 2008, le carnet de commande s’affaisse. Ils pourraient choisir le chômage technique. Ils prennent la décision d’utiliser les heures disponibles pour investir massivement en formation. Un pari guidé par des valeurs et une conviction : ce qui fera désormais la différence, encore plus que la maîtrise des coûts, c’est la vitesse de décision et la réactivité. Son corollaire : être hyper-connecté sur l’écosystème de l’entreprise. Libérer la conversation en interne et densifier les flux d’information avec l’externe. Plusieurs

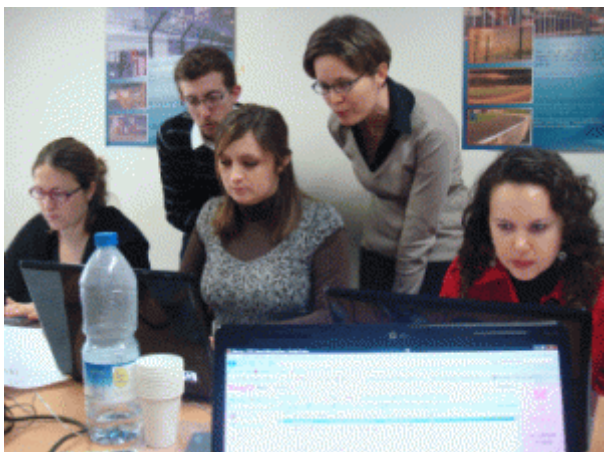
expériences précédentes ont appris aux 2 jeunes dirigeants qu'un projet de transformation de l'entreprise n'aura d'impact durable que s'il est abordé en système, c'est à dire en impliquant la totalité des effectifs et en imprégnant l'ensemble des métiers. L'engagement est donc à la hauteur de cette conviction : 11% de la masse salariale y est investie, 13000 heures de formation, 100% dédiées au web. Trois objectifs : offrir une opportunité de développement personnel au salariés, rendre l'entreprise « contemporaine », basculer l'organisation en mode collaboratif orienté client. C'est parti ! Un questionnaire pour sentir l'intérêt des salariés, puis un test grandeur nature en Juillet avec 140 d'entre eux. Positif. Mise en place en Septembre des 2 éléments clés du dispositif : une web school puis une war room.



**La School** permet à chacun, sur la base du volontariat, de mettre les mains dans le digital, d'y plonger via les outils qui correspondent le mieux à sa curiosité ou son talent personnel (photo, vidéo, Second Life, ...), et d'y apprendre des choses qui aideront l'entreprise à se développer. **La Room**, installée au milieu de l'usine, est l'endroit où l'on file passer un peu de son temps pour trouver des idées, des informations qui permettront de trouver de nouveaux clients ou de servir mieux les clients existants.

L'expérience décoiffé ! On veut bien croire que l'immersion numérique puisse faciliter le développement d'entreprises dont le modèle est à forte teneur en high tech, en information ou en services... Mais on a ici une PME industrielle familiale, active sur un secteur à faible valeur ajoutée et dont les effectifs sont majoritairement ouvriers. Comment ce louable effort de deux jeunes dirigeants peut-il transformer utilement ce genre d'entreprise ?

Il y a plein de bonnes réponses à cette question. Une d'entre elles, toute simple : on a souvent l'impression qu'en matière de numérique, le monde de l'entreprise est en retard sur la vie réelle. Les ordinateurs y sont souvent moins puissants, bridés. On a accès ni à Skype ni à Twitter !? (une remarque qui renvoie à mon billet ....) Comment l'entreprise pourrait-elle gagner à être moins connectée que la maison ? Pourquoi sous-équiper et sous-utiliser le potentiel de l'individu dès qu'il devient salarié ?



Il y a beaucoup de réponses encore plus vivantes et concrètes dans cette [vidéo](#) trouvée sur le blog de **Jean-Michel BILLAUT**. On y voit une femme de ménage ravie d'être bientôt formée, un soudeur devenu caméraman en chef qui produit des vidéos pour le site web, un logisticien qui recherche des opportunités d'appel d'offre en marchés publics, un serrurier qui se réjouit de monter bientôt sa petite activité de web marchand. Dans la War room, au même moment, une attachée de communication cherche des noms de domaine déposables, une hôtesse d'accueil participe aux recherches pendant qu'une assistante commerciale constitue un fichier de responsable d'achat de gares SNCF.

Une autre belle illustration avec le Wiki créé par Lippi. Avant : 250 fiches techniques imprimées en milliers d'exemplaires. Après, une encyclopédie ouverte de la clôture, dotée de 2500 fiches techniques et d'un contenu bien plus accessible et bien plus riche.

Ce que l'on découvre en fait ici, ce sont 3 ingrédients clés de la transformation :

- 1/ Un projet commun qui concerne **toutes les populations** de l'entreprise et qui **décloisonne** son fonctionnement.
- 2/ Une démarche et un dispositif qui créent suffisamment d'envie et de motivation pour déployer le projet sur la base du **volontariat**
- 3/ Une envie qui se construit autant sur la **raison d'être de l'entreprise** (créer des clients, de la richesse, de l'emploi) que sur des moteurs de **réalisation personnelle** (se sentir plus utile, avec une palette de contribution plus large, dont on est souvent fier de pouvoir faire profiter ses proches).

En écoutant Frédéric Lippi raconter les premiers succès, on sent bien cet équilibre entre la satisfaction du patron et la satisfaction personnelle. **Sa satisfaction de patron**, c'est de voir ses stocks se réduire de 40%, la performance des fonds propres s'améliorer significativement, la surface utile diminuer, ... et un problème d'ordonnancement se débloquer en 10 minutes grâce à une conversation sur Twitter (14 :00 « Problème : on pourra pas livrer client : manque pièce X » 14 :10 « maintiens livraison : tu peux remplacer par pièce Z, dispo en stock »). Il indique au passage qu'une telle transformation n'a de sens que si le management bascule sur un mode collaboratif. Toutes les rôles d'encadrement ont du être ré-écrits pour que les équipes ne puissent plus continuer de « vivre ensemble avec un problème » mais s'habituent à le résoudre ensemble. **Sa satisfaction personnelle**, c'est par exemple Sébastien : un ouvrier qui

a découvert l'auto-entrepreneuriat, augmenté ses revenus par une activité d'organisation de soirées, et dont l'atelier est devenu le plus performant de l'usine.

Il décoince soudain l'auditoire en décapsulant un point de blocage culturel dans notre rapport à l'ouverture : « Il y a eu beaucoup de transmission dans les familles avec cette expérience. Comme pour le business, on découvre vite que le partage est meilleur que la rétention, on apprend à oublier ce qu'on a appris à l'école : 1/ **il ne faut pas copier**, 2/ **si tu veux rester n°1 il ne faut pas partager**. Aujourd'hui, quand on ne sait pas, on demande à Google. Quand on sait, on le fait partager sur un blog ». Et Google est d'ailleurs la plus belle machine économique du monde fondée sur une mécanique d'échange (cf « la Méthode Google »)

D'autres questions ? Oui, il y en a plein. Je crois même qu'il n'y en a jamais eu autant dans cet amphithéâtre du CNAM. « Ne voyez-vous pas un risque important sur l'efficacité du temps passé au bureau si vous laissez vos employés libres d'utiliser tous ces outils auxquels vous les avez formés ? » Réponse lippienne : « vous partez d'un postulat très discutable : il y aurait aujourd'hui 100% de productivité administrative dans les entreprises ? ». Pas d'autre question.