

MARSEILLE :

Nouvelle destination du LUXE

*C'est le succès d'une métamorphose :
dopée par l'année européenne de la culture
et le triomphe des croisières, l'ancienne capitale
ouvrière retrouve ses clients fortunés.
Elle est la nouvelle star du consumérisme
haut de gamme en Méditerranée.*

3,80 € (Abonnement 36 € / An)

JOINT A CE NUMERO
**LE PROGRAMME
DE LA LISTE**

Les
13 engagés

> Élection CCI 2016

22 octobre > 02 novembre



Par **Thierry DEBAILLE**, Rédacteur en chef de *Businews*
> debaille@businews.fr

Libérez l'entreprise ?

Il existe donc des entreprises libérées. Comprenez des entreprises qui ont su insuffler un management justement dégagé de ces fonctionnements managériaux semble-t-il dépassés que sont la hiérarchie, les lourdeurs de procédures, les contrôles à chaque étape, les validations en cascade, bref tout ce que l'on croyait utile pour faire marcher une mécanique huilée et qui ne sont en fait souvent que des freins à la productivité, au bien-être des salariés et donc à la compétitivité des entreprises. Débarrassées de ce joug ancestral, ces sociétés basent donc leur code de valeur sur la confiance, le partage, l'autonomie, la responsabilité individuelle avec leurs salariés et... ça marche. Preuve s'il en est que là aussi le changement de méthode s'adapte à un changement d'époque. Les

entreprises se réforment donc de l'intérieur et c'est tant mieux.

Pour autant l'entreprise ne s'est pas encore libérée de ce qui se passe à l'extérieur où le changement de modèle n'a pas semble-t-il fait son œuvre. L'entreprise n'est toujours pas libérée d'un code du travail obsolète, d'un carcan administratif qui étouffe l'initiative. Pas libérée des contrôles inutiles. Pas libérée de la confiscation inique de sa valeur ajoutée par un Etat archaïque. Pas libérée de cet état d'esprit de la surprotection et de la surtaxation qui fait tant de mal sur le marché du travail.

Il serait donc temps de changer le logiciel de notre management public pour que désormais il se base sur la confiance, le partage, l'autonomie et la responsabilité avec le monde de l'entreprise.

L'INVITÉ

Audrey Berr, chef concierge de l'Intercontinental Marseille-Hôtel-Dieu

Marseillaise depuis six générations, Audrey Berr, l'une des quatre femmes chefs concierges de France, a d'abord été hôtesse de l'air en Suisse et au Japon. En France depuis 2005, elle a participé à Paris à l'ouverture d'un service de conciergerie internationale lié au lancement d'une carte bancaire de luxe, et a assuré la direction de l'équipe de concierges pendant huit ans. Ravie de revenir dans sa ville, elle est nommée fin 2012 chef concierge de l'Intercontinental dont elle a vécu avec bonheur la création. Elle est aujourd'hui à la tête d'une équipe de quatre concierges et douze bagagistes-voituriers. A noter : l'Intercontinental Marseille enregistre un taux de fréquentation de 67 % à 70 % à l'année et accueille une clientèle à 60% internationale



PHOTO DANIEL KAPRIAN

Businews : Pensez-vous que la notion de luxe soit compatible avec Marseille ?

Audrey Berr : Le premier luxe de Marseille est son luxe géographique très recherché par les touristes américains, chinois, etc. Depuis la création de la métropole, le territoire s'est agrandi pour proposer ses bijoux du patrimoine, sa qualité de vie et son environnement précieux. Pour ce qui est du luxe traditionnel (bijouterie, vêtements...), la demande venant d'une clientèle très aisée est bien là, notamment grâce à l'implantation de l'Intercontinental et d'autres hôtels haut de gamme. Il existe désormais à Marseille une niche dans ce domaine pour les investisseurs. Car, lorsque nous avons des demandes pour louer un yacht, faire du shopping de luxe, s'adonner à des loisirs type plage privée, etc... Il faut bien constater que l'offre est encore restreinte.

Businews : Arrivez-vous à satisfaire tous les désirs des clients de l'Intercontinental ?

Audrey Berr : Nous arrivons toujours à satisfaire les désirs de nos clients, dans la limite de la légalité. C'est un challenge que nous assumons avec un plaisir non dissimulé et qui fait partie de notre réussite ! Bien sûr, tout a un coût et on met les moyens qu'ils soient relationnels, personnels, financiers. S'il le faut, on passe par des intermédiaires et prestataires qui ne sont pas à Marseille... Mais lorsque le challenge est compliqué, il est d'autant motivant que l'on voit ce dont on est capable. Un exemple ? Un client qui voulait demander sa compagne en mariage a souhaité que sa chambre soit remplie de tulipes noires, les fleurs préférées de sa fiancée. Non commercialisés en France, les précieux spécimens, ont été affrétés le jour-même directement depuis la Hollande par avion privé. Pendant le repas, les concierges et gouvernantes ont décoré entièrement la suite avec ces rarissimes tulipes. La surprise a fini de convaincre la demoiselle d'accorder sa main à son soupirant !

Propos recueillis par Marie-Odile Helme

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE... VERS L'ENTREPRISE IDÉALE ?

Libérée, libérante, inspirante, entreprenante... Les qualificatifs varient pour définir le concept popularisé en 2009 par Isaac Getz dans son livre « Liberté & Cie », concept prônant un mode de management moins basé sur la hiérarchie et le contrôle, mais reposant sur la confiance, le partage, l'autonomie et la responsabilité. Pionnières, de Gore à Favi ou Chronoflex, certaines entreprises l'ont appliqué avant l'heure, résultats probants à l'appui. De grands noms y sont désormais sensibilisés comme Michelin, Harley Davidson, etc. Ici, quelques start-up, petites PME ou groupes d'envergure l'ont adopté à l'instar de Décathlon. Objectif ? Rendre l'entreprise plus agile, créative et innovante, avec des employés motivés, en forme et donc... plus performants.



Le Village Décathlon de Bouc Bel Air est le plus grand de France, avec 35 hectares dédiés au sport.



Julie Coudry

PHOTO MARIEJULIARD

MOM 21, c'est quoi ?

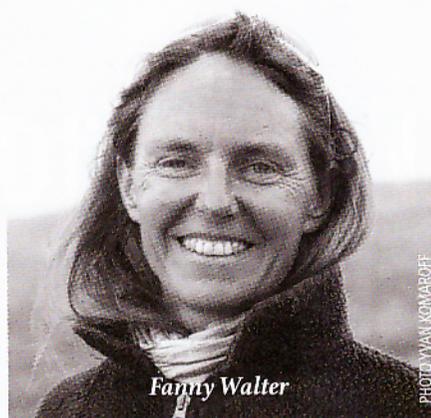
Initié en 2012, le Mouvement pour l'organisation et le management du XXI^e siècle (MOM 21) s'est constitué en association l'année suivante. Objectif ? Améliorer la performance et remettre l'entreprise au cœur de l'homme. Regroupant chefs d'entreprise, consultants, sociologues, psychologues du travail, formateurs etc., MOM 21 lancé dans le Sud Est en juin dernier à Aix-en-Provence, a récemment été invité au Forum des réseaux de l'entreprise à Marseille sur le thème « Construisons l'entreprise idéale ». Sont régulièrement proposés : ateliers d'échanges de pratique animés par des « praticiens » d'entreprises libérées, conférences pour les dirigeants, managers, etc, parcours de formation autour de l'innovation managériale.

cessible à tous, des méthodes d'auto-coaching digitalisées dans le but de trouver "le job qui me correspond". Explications. « Le bonheur au travail, ce n'est pas forcément mon truc. Je suis plutôt sur la transformation du modèle de production économique basée la « Human-centred economy ». La collaboration d'un salarié avec une entreprise doit être le fruit d'une rencontre authentique. Nous accompagnons la personne

« **A**près la 2^e guerre mondiale, il y avait urgence à reconstruire la France et à produire, le travail avait un sens. Aujourd'hui, on n'est plus du tout dans ce contexte et à l'heure où les burn-out, maux de dos, etc. sont légion, où la concurrence est rude, l'innovation indispensable et la réactivité obligatoire, on cherche à nouveau du sens », explique Fanny Walter, coach auprès des entreprises. Autrement dit, il est temps d'aller vers de nouveaux modes de management expérimentés avec succès par des dirigeants comme Jean-François Zobrist, ex-patron de la fonderie Favi, lequel conseille désormais les grands groupes partout dans le monde. « L'essentiel est que l'intention soit pure et le déclic du chef d'entreprise authentique » poursuit-elle. L'affaire n'est pas simple puisqu'il s'agit, ni plus ni moins, de passer d'un modèle vertical « à bout de souffle », selon le mot de J-F Zobrist*, à un modèle horizontal dans lequel hiérarchie et contrôle sont abolis et où l'on partage les mêmes valeurs, on rend les employés autonomes, on adopte le principe de subsidiarité... En clair, un modèle dans lequel le leader bienveillant, débarrassé de son ego, devient « celui qui donne du sens ». A la clé, selon Isaac Getz, théoricien de l'entreprise libérée, « un salarié heureux est deux fois moins malade, six fois moins absent... ». « Ce changement de mentalité peut prendre trois ans pour une PME et dix ans pour une grosse entreprise. C'est plus facile pour les start-up car la génération Y est née là-dedans », souligne la coach, par ailleurs déléguée Sud-Est de l'association MOM 21 (voir encadré).

« L'essentiel est que l'intention soit pure et le déclic du chef d'entreprise authentique »

Fanny Walter



Fanny Walter

PHOTO IVAN KOMAROFF

en transition dans la construction de son projet en la valorisant et nous conseillons aux recruteurs de ne pas interroger classiquement sur le CV mais de faire parler le candidat sur ses aspirations fondamentales». Les résultats sont là, puisque en un an et demi, JobMaker a séduit 15 000 utilisateurs. « On voit des DRH qui se déringardisent et s'ouvrent à d'autres critères. Cette évolution est possible du fait du constat d'échec de l'ancien modèle, grâce au digital et aux nouvelles générations qui recherchent sens et valeur ajoutée ».

Les expériences locales, de la petite PME ...

Si la démarche paraît plus naturelle pour les start-up qui baignent souvent dans une ambiance collaborative, ce type d'organisation n'est pas encore très répandu... D'autant que la France est un pays plutôt hiérarchisé ! Localement, des initiatives se mettent en place. Ainsi, Damien Neyret, dirigeant de Mailinblack (protection antispams) n'hésite pas à responsabiliser son équipe (50 collaborateurs,

Dans la mouvance... la Human-centred economy

Alors que seulement 87% des salariés seraient « engagés » dans leurs entreprises (91% en France !), selon l'institut américain Gallup**, Julie Coudry donne un son de cloche un peu différent. Cette ancienne égérie de la lutte étudiante contre le CPE en 2006, a créé l'an dernier JobMaker.fr qui diffuse, pour un tarif ac-

moyenne d'âge : 25-27 ans), en portant haut les notions de plaisir et de confiance... Une attitude ressentie, selon lui, par les clients eux-mêmes.

De son côté, Vincent Roy, cofondateur de Make it Marseille, propose un espace participatif équipé des machines indispensables aux créatifs/artisans (moyennant un système d'abonnement) tout en valorisant leurs savoir-faire auprès d'entreprises classiques. « Ce fonctionnement basé sur la bienveillance et la transparence rejoint le mode entreprise libérée », commente Fanny Walter.

Convaincu, Jean-Benoit Carsin, directeur associé de Itcom Services (13 personnes,

sont alors survenus. Parallèlement, participant aux réunions de MOM 21, j'ai entamé le processus de libérer Itcom ». Peu séduit par le trip gazon, babyfoot et vacances illimitées assez tendance, il a mis en place quatre actions : communication transparente mensuelle sur le compte d'exploitation auprès des salariés, travail collectif sur la baisse des charges, suppression de la hiérarchie au profit d'un travail collaboratif sur les objectifs, et un vrai sens donné aux différents métiers. Résultat « une équipe moins stressée, solidaire, qui se parle en confiance ».

...au cas Décathlon

S'il est bien une grande entreprise convaincue des vertus de la "libération", c'est Décathlon (60 000 collaborateurs, 1100 ma-

Quand l'entreprise libérée s'enseigne...

Parmi les initiatives : à l'Ecole de management de Grenoble, un ancien pilote de chasse, Dominique Steiler, docteur en management et professeur, a créé en 2012 la Chaire de recherche et d'enseignement « Mindfulness, bien-être au travail et paix économique ». A Marseille, Michaël Shanks, professeur d'éthique et de management à l'EMD fait l'éloge depuis de nombreuses années de la richesse représentée par le capital humain et prône les mérites de la vertu (bon sens, courage, maturité affective...). A Kedge Business School, Vinca Bigo enseigne le leadership en master 1 et 2 sur tapis de yoga dans des sessions de cinq jours. Pionnière, elle invite les étudiants, au delà de leurs compétences développées à l'école, à un travail sur eux-mêmes et leur transmet l'importance des valeurs et de la vertu (don, intégrité, charisme...)



Jean-Benoit Carsin

CA : 1,2 M€) affirme avoir carrément « sauvé » son entreprise en la libérant. Ex-salarié de grands groupes des télécoms, il a monté, à Marseille en 2011, sa boîte spécialisée dans les solutions informatiques et télécoms pour les entreprises. « Je m'étais construit autour de la culture du résultat et de l'argent. Ayant envie de sortir de ce carcan ultra contrôlé, et bénéficiant d'un contexte familial favorable, je me suis lancé, j'ai recruté et réalisé de la croissance externe. Des problèmes de trésorerie et de rentabilité

gasins dans une trentaine de pays). Il faut dire que Michel Aballea, son actuel dg monde, a d'abord été sept ans dg Inde. Imprégné du "Jugaad", concept indien "d'improvisation ingénieuse", il impulse depuis 2014 un changement complet de business modèle. Commentaires de Jean-Laurent Bocquillon, directeur régional Bouches-du-Rhône (10 magasins, 760 personnes, CA 2016 : plus de 150 M€). « Décathlon allait très bien sinon qu'il y avait trop de strates hiérarchiques entre la direction et le client final gênant la bonne remontée de l'information. Donc, partant de onze niveaux, réduits à huit aujourd'hui, notre cible est d'arriver à quatre : DG, patron France, patron de magasin, patron par sport. Entamée en 2015, la démarche devrait prendre de trois à cinq ans. Sans vraiment parler d'entreprise libérée (nous n'étions pas prisonniers avant), on va vers l'entreprise libérante ». Que recouvre concrètement ce terme ? La libération de l'énergie, le renforcement de l'autonomie de chacun mais aussi de sa responsabilité, de son bon sens. On laisse décider au collaborateur ce qui lui paraît le mieux ! « Notre business modèle est à cinq ans, nous avons une vision à dix ans mais à ce jour, c'est un peu le flou artistique. La transition se fait naturellement. Le patron est là pour favoriser l'initiative, accompagner la mutation, accorder la confiance ». Et ça fonctionne... puisque les résultats du groupe sont en hausse tout comme la satisfaction des salariés



Jean-Laurent Bocquillon

(82 à 83%) mesurée annuellement de façon anonyme. Dans ces conditions, quid du poste de dirigeant régional ? « Actuellement, je suis encore hiérarchique, demain chaque entité sera autonome, mais il faudra toujours une présence pour ouvrir un magasin, recruter. Ce sera plus un rôle d'accompagnant et de coach, il faut arrêter d'imposer, car ça ne marche pas ».

*Auteur du livre « Un petit patron naïf et paresseux »

**Enquête Gallup 2011-2012

Dans la tendance, Provence Sport & Life Style

Lancée en 2015 par Pierre Distinguin et Provence Promotion avec huit entreprises-pilotes, cette association dont le but est la qualité de vie au travail, regroupe aujourd'hui une centaine d'adhérents. Le principe ? Après un questionnaire sur vingt thèmes (nutrition, sommeil, prévention, conditions de travail, convivialité...) adressé aux dirigeants et salariés des entreprises adhérentes, l'association propose diagnostic et plan d'action sur mesure. A la clé, un label annuel pour l'entreprise, selon les résultats obtenus. Le premier trophée de l'entreprise « Sport et Bien-Etre 2016 » sera remis fin novembre.