

incollab accompagne Caroline et Claire dans leur tour du monde.

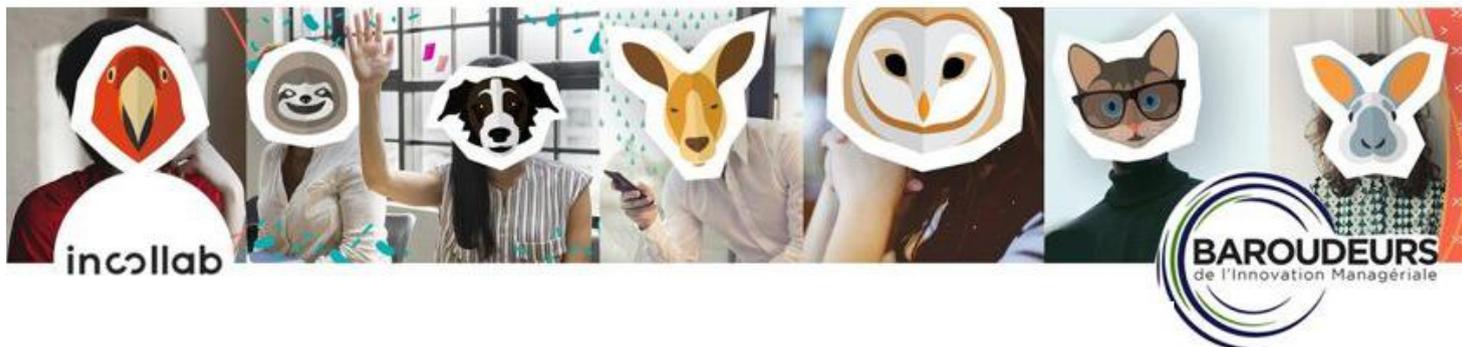
Notre objectif : découvrir aux quatre coins du globe de nouvelles pratiques managériales pour faire bouger les lignes du management. Managers, collaborateurs, coaches, consultants, RH, embarquez avec nous !

Bloch &
Østergaard

Faire des entreprises des lieux où les individus se révèlent !

Reykjavik,

Nous avons été accueillies par **Erik Østergaard**, co-fondateur de Bloch&Østergaard, un cabinet de conseil en management qui compte 5 employés. Après une formation en tant qu'ingénieur dans les moyens de communication, Erik a commencé à travailler dans de très grandes entreprises comme Siemens. **Après avoir constaté que de nombreux employés ne s'épanouissent pas dans leur travail et inspiré par les écrits de Frédéric Laloux**, il a décidé de créer il y a 5 ans son propre cabinet de conseil afin que les entreprises puissent devenir des lieux où les employés se révèlent !



Une entreprise qui conseille les autres

« Il est indispensable de penser de nouvelles pratiques de leadership en se concentrant sur les capacités humaines des organisations. »

Dans un monde qui change rapidement, **les « bonnes pratiques ne suffisent plus »**. L'entreprise Bloch&Ostergaard s'est donnée la mission d'aider les autres entreprises qui souhaitent changer leurs pratiques afin **d'avoir un meilleur leadership et de gagner en adaptabilité**. Ils aident ainsi au développement d'organisations autogérées avec des employés qui se partagent le leadership et qui sont fortement engagés dans l'entreprise. Erik nous explique que cela correspond d'ailleurs à **l'objectif du développement durable numéro 8 des Nations Unies visant à allier « travail décent et croissance économique »**. Bloch&Ostergaard souhaite répondre à cet objectif avec de nouvelles approches radicales en matière d'orientation, de leadership, d'innovation et de culture d'entreprise.

Bloch&Ostergaard a choisi le modèle agile comme modèle de management

Chez Bloch&Ostergaard, pas de hiérarchie mais une véritable équipe. Erik nous explique que son entreprise est une **« teal organization »**.

Ce terme a été inventé par **Frédéric Laloux** dans son livre ***Reinventing Organizations***.

L'organisation « teal » fait ainsi partie d'un classement des organisations :

- La rouge est basée sur la force et la toute-puissance du leader ;
- L'ambre est très fortement hiérarchisée à l'image des organisations militaires ;
- Et l'orange ou la forme classique avec une structure ni trop ni pas assez figée avec des jeux de pouvoir à différents niveaux ;
- La verte est tournée vers le service des autres et/ou écoresponsable et soucieuse du développement de ses salariés ;
- **La sarcelle ou teal** est ce que l'on appelle l'entreprise agile ou l'entreprise libérée. Les objectifs sont présentés aux salariés qui se gèrent ensuite eux-même considérant qu'ils sont les mieux placés pour savoir comment se répartir le travail et comment utiliser leurs compétences.



Quand la culture est la marque de fabrique de l'entreprise

Pour Erik, **le seul facteur à ne pas oublier pour une entreprise est la culture !**

Un de ses clients, l'entreprise **Pingala**, une société de conseil informatique danoise, a dû relever ce défi en s'implantant à Dubaï. Lorsque Pingala a été fondée au Danemark, il y a dix ans, l'idée était de créer un lieu de travail sans la couche de gestion bureaucratique. Au fil des ans, l'idée d'une organisation plate et sans hiérarchie s'est cristallisée. Pingala compte maintenant près de 30 employés au Danemark, et a obtenu 6 prix Gazelle en 6 années consécutives.

Le prix Gazelle est établi par le journal financier danois Børsen, afin de récompenser les organisations qui ont une croissance continue et soutenue. **Pour Pingala, la culture de son entreprise est devenue sa marque de fabrique, son implantation à Dubaï représentait un défi majeur pour l'entreprise qui souhaitait exporter sa culture à l'étranger.**

Examiner les différences culturelles

Erik nous montre alors grâce à l'outil Hofstede Insights les grandes différences culturelles que l'entreprise Pingala a dû affronter. En effet le **Danemark est un pays où il est facile de mettre en place des équipes autogérées, une hiérarchie plate, une grande transparence et un débat ouvert entre tous les employés.** Or, un endroit comme Dubaï qui est un centre d'affaires et un creuset culturel entre l'Asie, l'Afrique et l'Europe, semble moins adapté pour établir une entreprise agile notamment du fait que le rapport au pouvoir soit bien plus marqué.

Alors quels ont été les conseils de Bloch&Ostergaard pour Pingala ?

Lorsque Bloch&Ostergaard a conseillé Pingala, il s'agissait pour eux de **copier et d'appliquer l'approche danoise de l'entreprise sans modifier la configuration culturelle de Dubaï.**

Ils y sont parvenus, étape par étape, en commençant par insister sur le **leadership personnel.** Tout le monde peut **diriger les activités, les projets, les domaines techniques et les projets des clients.** Bloch&Ostergaard a ensuite insisté sur le fait que chacun est libre de choisir les tâches sur lesquelles il souhaite travailler, et enfin sur la transparence. Le pari de Pingala de s'exporter à Dubaï a été un franc succès et ils sont maintenant « **une tribu** » de 17 employés !



Une entreprise qui inspire les autres tout en étant inspirante

Une entreprise agile

Si Bloch&Ostergaard conseille ses entreprises clientes de se rapprocher du modèle agile c'est parce qu'ils en sont l'exemple phare ! En effet, chez Bloch&Ostergaard :

- **Chacun choisi ses propres tâches** : chaque vendredi les objectifs sont présentés à tous les employés qui se répartissent les tâches ensemble. Si l'employé a un diplôme d'ingénieur, et qu'il montre qu'il est motivé et performant il peut très bien faire du marketing et inversement. Le pilier de ce modèle est **l'entraide entre employés** !
- **Tout le monde peut prendre des décisions** : en cas de conflit à propos de décisions stratégiques, les collaborateurs règlent le problème ensemble ! Un seul outil : **un dialogue constructif entre tous les collaborateurs** ! Cependant, pour Erik le terme de conflit est bien trop fort, ce sont plutôt des désaccords.
- **Les employés peuvent choisir leur manager**
- **Les employés peuvent dire non à un client** s'ils ne veulent pas travailler avec lui ou s'ils ne sont pas en accord avec ce que le client souhaite faire. En effet, selon Erik, les employés de Bloch&Ostergaard ont tout à fait le droit de ne pas vouloir travailler avec des clients qui ne sont pas en phase avec leurs valeurs.
- **Les comptes sont tenus de façon transparente et les salaires sont partagés équitablement.** Chaque année l'entreprise partage 10% du revenu de l'entreprise entre tous les employés.
- Enfin, **l'équipe essaye de devenir « une tribu »** – selon le modèle de leur client Pingala - **une famille qui arrive aussi à s'amuser ensemble.** Chaque semaine les employés se réunissent autour d'une glace ou organisent des sorties entre eux. Ils ont aussi une peluche verte Omnom qui possède un compte Instagram et qui les suit dans toutes leurs activités !



La stratégie du « robot ducking » pour résoudre un problème

Erik a une formation d'ingénieur et nous parle de la méthode du « **robot ducking** » surtout utilisée dans le secteur du software. Cette méthode consiste à **vocaliser nos problèmes à voix haute**.

« *Il n'est pas rare qu'un des employés de Bloch&Ostergaard demande : Can I robot duck on you ?* » nous explique Erik. En fait, l'employé demande à un de ses collaborateurs de l'écouter un moment exposer à voix haute le problème qu'il rencontre pour ensuite essayer de trouver une solution ensemble.

Une entreprise empreinte de la culture danoise

Pour Erik la culture de Bloch&Ostergaard reflète totalement la culture danoise. **Le Danemark est construit autour d'un accès facile à l'autorité et à la discussion**. Erik, nous apprend que, par exemple, tout le monde peut aller voir le premier ministre pour s'entretenir avec lui. Cela implique que la hiérarchie des organisations est très plate et que les employés n'hésitent pas à aller voir leur supérieur **en cas de désaccord**.

La volonté d'avoir un travail doté de sens, le fait de ne pas rechercher uniquement le profit ainsi qu'un fort attachement aux valeurs « féminines », caractérisent à la fois la culture d'entreprise de Bloch&Ostergaard et celle de la société danoise.

NOTRE RESENTI

Lors de cette rencontre avec Erik nous avons compris que le management « à la danoise » est très différent du management français ! Peu importe l'entreprise pour laquelle on travaille, **celle au Danemark est très plate** et les employés ont beaucoup de libertés basées sur un contrat de confiance entre l'employé et son employeur.



Au cours de la discussion, nous avons également compris que les Danois utilisaient beaucoup les **nouvelles technologies** qui permettent une **plus grande flexibilité** dans le travail. Par exemple, pour travailler à la maison presque tout le monde a un portable fourni par l'entreprise avec Skype for Business et Internet pris en charge par l'entreprise. Ceci permet de pouvoir travailler à partir de chez soi si besoin. Tout se base sur la confiance !

Cependant, au cours de nos échanges au Danemark, nous avons pu voir que la nouvelle génération ne semble pas avoir autant ce côté « honnête » et a un peu tendance à abuser de ses libertés. Certains Danois ont d'ailleurs peur que cela mène à des règles plus strictes dans un avenir proche.

En effet, de plus en plus de jeunes disent « travailler » de la maison ou « être malades » alors qu'ils ne le sont pas vraiment. En effet, il faut rappeler qu'au Danemark, il n'y a pas besoin d'une ordonnance du médecin, il suffit d'appeler son supérieur pour dire qu'on est malade (sauf si c'est pour une longue durée car alors il y a des assurances).

