

Exki - interview de Laurent Kahn – Avril 2020

J'ai eu la chance et le plaisir d'accompagner l'entreprise Exki, chaîne belge de restaurants rapides de qualité, entre 2011 et 2013. A cette époque, Exki vient de fêter ses 10 ans d'existence et s'apprête à se déployer, entre autres à New York, mais aussi à renforcer le fonctionnement déjà très participatif des équipes belges et parisiennes. A l'époque, Exki est dirigé par Frédéric Rouvé et Nicolas Steisel, fondateurs et Laurent Kahn, General Manager et administrateur, devenu, depuis consultant et coach.

1. 8 ans plus tard, que te reste-t-il du chemin parcouru, ensemble, avec les équipes et les pratiques d'Intelligence Collective ?

Le premier souvenir qui m'a marqué est le travail que tu nous as fait faire sur notre ligne du temps, Frédéric, Nicolas et moi. Un travail au sol où nous avons été invités à revisiter les intentions de départ du projet Exki, leur évolution à travers le temps, pour nous projeter, ensuite, dans l'avenir. Ce travail devait à la fois servir les projets futurs et l'évolution d'Exki.

Cet atelier a permis de planifier l'organisation qui allait permettre de réaliser le projet newyorkais. Ce projet existait déjà mais nous ne savions pas encore comment mettre en œuvre, en Belgique et en France, les changements qu'il allait entraîner.

Outre que ce travail se déroulait dans un beau lieu, en pleine nature, son vécu à travers le corps, le fait de marcher le long de cette ligne du temps et toute la symbolique de l'intégration du passé m'ont beaucoup marqué.

Tu nous as proposé, ensuite, un World Café que nous avons vécu avec la Core Team au cours duquel nous avons fait un bilan de notre fonctionnement. Nous avons déjà travaillé, Frédéric, Nicolas et moi sur le projet de réorganisation mais nous souhaitions intégrer les équipes dans la réflexion et voir quel était notre niveau de conscience commun des changements à conduire. Un bilan était une nécessaire première étape.

Puis, je me souviens d'un autre moment qui m'a particulièrement marqué : la seconde journée de mise au vert de tous les managers des services supports au cours de laquelle, tu nous as fait travailler par le biais d'une pratique de constellations systémiques, sur les points positifs, les points d'amélioration et les besoins ressentis par chaque acteur du système, des restaurants au client final, en passant par le marketing et la préparation. Un des constats ressortis de ce travail était que les équipes du terrain pouvaient se sentir déconnectées des équipes dans les bureaux. Ce travail nous a permis de dégager des actions d'amélioration adaptées pour l'ensemble des services supports.

Un autre moment clé a été le travail sur ce qui était à mettre en place en Europe pour que l'ouverture à New-York se passe bien, puisque c'est moi qui partais ouvrir là-bas et que cela remettait aussi en question notre politique de fourniture à moins de 300 km des restaurants. Ce projet marquait, du coup, en même temps, le démarrage du déploiement en France, au-delà de Paris. On avait ciblé tout un tas d'éléments structurels, organisationnels, des outils très concrets. Sur base d'une proposition qui émanait du trio de direction, on a travaillé, en plusieurs étapes, avec l'outil de Prise de Décision par consentement, à une nouvelle organisation et des nouveaux rôles comme les Area Managers. Une fois le nouveau projet d'organisation bonifié, par les équipes supports, on a réuni tous les managers de restaurant Belgique et France pour une journée au Centre de la Bande Dessinée, pour explorer, en World Café, les facteurs de réussite potentiels de ce projet, au niveau global et au niveau des restaurants.

2. Qu'est-ce que tu retiens de tout ce parcours ?

C'était la première fois qu'on menait un projet de cette profondeur en Intelligence Collective. On avait déjà fait quelques exercices ponctuels. Ça a très bien fonctionné et ça a permis de fédérer l'ensemble des équipes dans le projet. Non pas seulement de « faire adhérer » les collaborateurs à un nouveau projet concocté par la direction, mais d'impliquer le plus grand nombre dans le processus, permettre aux personnes de se sentir embarquées.

Ça a permis aussi d'intégrer ces outils d'Intelligence Collective dans la culture et de la rendre plus inclusive et partagée. On a continué à les utiliser.

3. En quoi ces pratiques ont-elles amélioré la culture déjà participative, à l'époque ?

Les outils et les méthodologies concrètes ont apporté une structure au travail collectif et se sont inscrits dans la durée. Avant, le participatif se gérait un peu à l'instinct ...

Ça a aussi permis de faire grandir certains collaborateurs, dans les équipes. Être inclus dans une réflexion sur la vision stratégique, à plus long terme que la temporalité opérationnelle habituelle a permis à certains de s'inscrire dans une vision plus globale des choses.

Et puis, c'est au cours de ce travail que sont nés les comités transversaux qui permettent plus d'interactions et de réflexions communes entre les différents départements. Ça a bien fonctionné et ça fonctionne toujours, presque 10 ans plus tard ! Ces comités permettent l'implication de plus de personnes dans des projets, même si ça ralentit un peu le processus de prise de décision ; en partie, parce les deux systèmes perdurent : le transversal participatif et le hiérarchique. Avec le recul, je me dis qu'il aurait été bien de prévoir une cellule interne qui s'occupe d'entretenir et de faire évoluer ces pratiques.

Au-delà de ces choses mises en place et des outils, tout ce travail a aussi généré un bénéfice secondaire plus subtil au niveau émotionnel. Ça a nourri le sentiment d'appartenance et ça a eu un impact sur la culture de l'entreprise. C'est le processus sur la longueur qui a mené à ça.

4. Comment le choix d'aborder un projet aussi stratégique pour Exki, de manière collective, est-il venu changer des choses dans la vision que vous aviez du management ?

Ça nous a démontré qu'il était à la fois intéressant et motivant d'impliquer les équipes dans les décisions, jusqu'aux équipes opérationnelles. Cela a permis de dégager des éléments plus précis que nous n'aurions pas envisagés au niveau de la direction.

Personnellement, ça m'a renforcé dans mes croyances qu'on est beaucoup plus fort ensemble, dans une gouvernance partagée que dans une gouvernance à quelques-uns.

Ça m'a aussi conforté, professionnellement, dans l'envie de poursuivre dans cette voie-là.