

Francis Boyer

Avec la collaboration d'Clivia Yves

L'INNOVATION MANAGÉRIALE EN ACTION

50 pratiques managériales INNOVANTES

S'inspirer et apprendre d'entreprises qui ont su concilier
épanouissement individuel et performance collective

● Éditions
EYROLLES

50 pratiques inspirantes pour réinventer son management

Le management traditionnel est à bout de souffle, plus personne ne le conteste. Devenu inadapté à un monde en perpétuelle mutation, de nombreux dirigeants expriment le besoin de le réinventer. Mais que faut-il changer ? Dans quel but ? Et surtout, par où commencer et comment faire ?

Cet ouvrage a pour ambition d'inspirer toute personne qui souhaite mettre en œuvre une démarche d'innovation managériale en lui permettant de :

- Prendre conscience de ce qu'il y a de (vraiment) nouveau en management et de ce qu'il faut changer pour que managers et collaborateurs puissent mieux concilier épanouissement individuel et performance collective.
- Découvrir 50 pratiques managériales innovantes adoptées par des entreprises françaises et internationales, de toutes tailles et de secteurs d'activité variés :
 - Grandes entreprises : Air France KLM, Décathlon, La Française des Jeux, EDF, Mazars...
 - PME, start-up : Blablacar, Partitio, Camif, Airbnb...
 - Organismes publics et parapublics : Armée de terre, Pôle emploi...
- Comprendre les résistances aux nouvelles formes de collaboration et les principes clés pour les dépasser.

Basé sur de nombreux retours d'expériences, cet ouvrage se veut à la fois théorique et pragmatique pour aider le lecteur à passer à l'action.



Francis Boyer a travaillé pendant 20 ans en management des ressources humaines. Fondateur du site www.innovationmanageriale.com, il est aujourd'hui conférencier, consultant et formateur, et aide les entreprises à réinventer leur management.



Olivia Yves accompagne les transformations des organisations depuis plus de dix ans. Consultante, formatrice et conférencière, elle s'est spécialisée sur l'innovation managériale depuis quelques années aux côtés de Francis Boyer.

OceanofPDF.com

Francis Boyer

Avec la collaboration d'Olivia Yves

L'INNOVATION MANAGÉRIALE EN ACTION

50 PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES

*S'inspirer et apprendre d'entreprises
qui ont su concilier épanouissement individuel
et performance collective*

● Éditions
EYROLLES

OceanofPDF.com

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Maquette et mise en pages : Florian Hue

Crédits des illustrations : p. 95 © Pôle emploi ; p. 115 © Pfeiffer Vacuum ; p. 119 © Thales AVS France SAS ; p. 127 © La Française des Jeux ; p. 133 © Assistalliance ; p. 141 © Bayard ; p. 146 © Partitio ; p. 153 © Partitio ; p. 156 © Aktisea ; p. 162 © Tornos ; p. 169 © La Française des Jeux ; p. 174 © Cocoworker ; p. 178 © AXA Banque ; p. 201 © Konica Minolta ; p. 209 © Ministère des Armées ; p. 223 © Tornos ; p. 229 © Mazars ; p. 236 © Konica Minolta ; p. 247 © Pfeiffer Vacuum ; p. 251 © Camif.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020

ISBN : 978-2-212-57199-8

OceanofPDF.com

Sommaire

Remerciements

Introduction

PARTIE 1 - Du management de l'innovation à l'innovation managériale

L'innovation n'est plus une option
Management : pourquoi innover ?
Histoire et avenir du management
L'innovation managériale, en clair
Stop au « management bashing »
En résumé

PARTIE 2 - 50 pratiques managériales innovantes

Parce que les solutions d'hier deviennent les problèmes d'aujourd'hui
Les six piliers de l'innovation managériale

Renforcer la confiance

- 1** Questions & réponses du président – Airbnb
Quand le fondateur répond publiquement chaque semaine à toute sorte de question
- 2** Les comptes rendus publics du comité de direction – GT Solutions
Quand les décisions des dirigeants sont communiquées en toute transparence
- 3** La transparence des salaires – Thermador Groupe
Quand les salaires sont connus de tous
- 4** La semaine autrement – Châteauform'
Quand les dirigeants prennent la place de leurs collaborateurs

- 5 Le mur des réussites – EDF, entité de la DSIT
Quand l'entreprise valorise régulièrement les réussites des collaborateurs
- 6 Fail, learn, succeed – BlaBlaCar
Quand les échecs sont considérés comme source de progrès et partagés
- 7 La culture juste et les analyses « Just & Fair » – Air France
Quand l'entreprise valorise les erreurs
- 8 La « Bourse aux actions » – Proginov
Quand l'entreprise devient la copropriété des collaborateurs

Développer la responsabilisation

- 9 Le projet stratégique partagé – Pôle emploi
Quand dirigeants, managers, collaborateurs et usagers coconstruisent l'avenir de l'entreprise
- 10 La coconstruction du budget d'entreprise – Camif
Quand les collaborateurs sont à l'initiative des choix financiers
- 11 Le recrutement collaboratif – SA HLM Oise
Quand les collaborateurs participent au recrutement de leur futur manager
- 12 Coconstruction d'objectifs collaboratifs – Thales
Quand les collaborateurs déclinent la vision au niveau opérationnel
- 13 Self decision & advice process remuneration – Décathlon
Quand les collaborateurs décident librement de s'attribuer une augmentation de salaire
- 14 L'autodiagnostic managérial – Groupe Schmidt
Quand les collaborateurs aident leur hiérarchie à améliorer leur management
- 15 Feed-back engagements managers – Pfeiffer Vacuum
Quand les managers sont évalués à 360° sur les engagements managériaux
- 16 Prise de décision par sollicitation d'avis – Thales Helicopters Avionics
Quand les collaborateurs prennent des initiatives sans avoir recours à la hiérarchie

Renforcer le plaisir et le bien-être

- 17 Diagnostic du niveau de satisfaction au travail – La Française des Jeux
Quand les collaborateurs expriment à tout moment leur avis sur leurs conditions de travail
- 18 La déclaration mensuelle des humeurs – EDF, entité de la DSIT
Quand l'entreprise a une visibilité périodique de l'humeur de ses collaborateurs
- 19 Le catalogue du plaisir au travail – Assistalliance

Quand les collaborateurs réalisent des missions plaisantes différentes de leur métier

20 Les ateliers « Oui j'ai des talents » – Décathlon

Quand les collaborateurs proposent des projets qui valorisent leurs talents

21 Le printemps des échanges – Bayard

Quand managers et collaborateurs s'expriment sur leurs ressentis et leurs envies

22 La matrice « Savoir-Faire/Aimer-Faire » – Partitio

Quand l'entreprise mise sur les appétences de ses collaborateurs

23 Le « forum ouvert » – Colombus Consulting

Quand les collaborateurs sont encouragés à révéler et résoudre leurs problèmes

24 La Yo-Réunion – Partitio – YourY

Quand les besoins humains sont pris en considération dans les réunions

25 La gamification de l'animation d'équipe – Aktisea

Quand les salariés réalisent des activités rébarbatives en s'amusant

Optimiser la collaboration

26 Le bulletin météo des valeurs – Tornos

Quand l'incarnation des valeurs est évaluée périodiquement par les équipes

27 L'incarnation des valeurs – Airbnb

Quand les collaborateurs sont rémunérés sur leur incarnation des valeurs

28 Le 360° des compétences comportementales – La Française des Jeux

Quand les collaborateurs peuvent bénéficier de feed-back de leurs collègues

29 La reconnaissance collaborative des soft skills – RTE

Quand l'incarnation des valeurs est valorisée entre collègues

30 La plateforme de reconnaissance collaborative (#itagyou) – AXA Banque

Quand la reconnaissance devient l'affaire de tous

31 Ateliers de codéveloppement – Fondation Action Enfance

Quand les dirigeants s'entraident au-delà de leurs fonctions hiérarchiques

32 Le « référent » – Proginov

Quand les collaborateurs peuvent choisir des collègues pour les aider à progresser

33 Les BlaBlaTalk– BlaBlaCar

Quand les collaborateurs sont informés sur la vie de l'entreprise chaque semaine

34 Vis ma vie – Polyclinique de Limoges

Quand les collaborateurs peuvent vivre la vie de leurs collègues

Cultiver l'agilité

- 35** L'organisation en « territoires d'offres » – Biose
Quand l'évolution de l'offre est initiée par les collaborateurs
- 36** La carte « Le pouvoir de transformer » – Konica Minolta
Quand les collaborateurs sont autorisés à prendre des initiatives sans validation préalable de la hiérarchie
- 37** Le Program Increment Event (PIEvent) – Air France KLM
Quand l'entreprise devient plus agile dans un environnement hiérarchique
- 38** La « fabrique à idées » – Ministère des Armées
Quand les collaborateurs peuvent proposer des idées sans accord hiérarchique
- 39** La préparation collaborative des missions – Forces spéciales de l'armée de terre
Quand les missions sont préparées de manière a-hiérarchique
- 40** Décisions collaboratives des primes commerciales – Décathlon
Quand l'attribution de primes mensuelles est décidée collectivement
- 41** L'analyse après action (la « 3 A ») – Forces spéciales de l'armée de terre
Quand les actions sont analysées a posteriori pour identifier les sources d'amélioration
- 42** Le retour d'expérience – Tornos
Quand les collaborateurs sont incités à apprendre de leurs expériences

Doper la créativité

- 43** La boîte à idées digitale – Mazars
Quand les idées des collaborateurs sont sélectionnées par les collaborateurs
- 44** Le Comex Digital Natives – Havas Group
Quand les dirigeants d'entreprise s'inspirent de leurs jeunes collaborateurs
- 45** La communauté des « Transformers » – Konica Minolta
Quand l'entreprise soutient les collaborateurs qui souhaitent transformer l'entreprise
- 46** Le Hackt Simple – Air France
Quand les recherches de solutions sont confiées à des équipes mises en compétition
- 47** Les challenges internes – Colombus Consulting
Quand les collaborateurs sont récompensés sur les défis qu'ils se lancent
- 48** L'étude de Cassandre – Pfeiffer Vacuum
Quand l'entreprise considère que son projet a échoué pour qu'il réussisse
- 49** Le tour « Made in France » – Camif
Quand l'entreprise sollicite ses clients pour trouver de nouvelles idées
- 50** La visite habitant – Leroy Merlin/ADEO
Quand tous les collaborateurs peuvent proposer des évolutions de l'offre

PARTIE 3 - Ce qu'il faut savoir pour réinventer son management

Les différents niveaux d'action pour transformer le management

Les dix paradigmes de l'innovation managériale

Du Parent/Enfant à l'Adulte/Adulte

De la mission à la vision

Des règles (contrat de travail) aux valeurs (contrat collaboratif)

Du pouvoir hiérarchique aux postures facilitatrices

De la persuasion à la révélation

Des fonctions aux rôles

De l'instruction à la coconstruction

De l'organisation mécaniste à la collaboration organique

Des *hard skills* (compétences techniques) aux *soft skills* (potentiel humain)

De la maîtrise des risques au Test & Learn

Conclusion

La culture coresponsable ne fait pas sens pour tout le monde

S'engager dans la transformation de son management, le chemin

L'innovation managériale : nous n'en sommes qu'au début

Bibliographie

Index

OceanofPDF.com

Remerciements

Nous tenons à remercier très sincèrement toutes les entreprises qui ont accepté de partager leurs pratiques, et plus particulièrement les personnes qui ont pris le temps de nous rencontrer pour nous les présenter et nous faire bénéficier de leur expérience. Sans elles, ce livre n'aurait jamais vu le jour.

ADEO-LEROY MERLIN : Didier Fichou ; Florence Rousseau – AIRBNB : Sarah Roy – AIR France KLM : Sandrine Chapperon ; Claire Charbit ; Didier Lavielle ; Anne Leplat ; Marie-Hélène Morvan ; Delphine Pilorgez ; Lionel Putier – AKTISEA : Alban Grolleau – ASSISTALLIANCE : Nicolas Baret – AXA BANQUE : Nadège Henry – BAYARD : Aude Poupart-Lafarge – BIOSE : Stanislas Desjonqueres – BLABLACAR : Laure Wagner – CAMIF : Emery Jacquillat – CHATEAUFORM' : Emmanuel Ruel – COLOMBUS CONSULTING : Donatienne Guingamp – DÉCATHLON : François Bruliau ; François Xavier Delaporte ; Hugo Jamin – EDF-entité de la DSIT : Thierry Allouche ; Anne Leplat – FONDATION ACTION ENFANCE : Boris Papin ; François Vacherat – LA FRANÇAISE DES JEUX : Isabelle Caron ; Jérôme Mascré ; Émilie Payrau ; Anne Thouret – GT SOLUTIONS : Michel Sarrat – GROUPE SCHMIDT : Patrice Casenave ; Déborah Arnone – HAVAS GROUP : Stéphane Guerry – KONICA MINOLTA : Marie-Astrid Bachelier ; Julie Blas ; Nadège Tuffigo – Chauvin ; MAZARS : Mathilde Le Coz – MINISTÈRE DES ARMÉES : Laure Dassonville du Secrétariat général pour l'administration du ministère ; lieutenant-colonel Mathieu Norlain du commandement des forces spéciales terre ; Général Pierre Vuillaume de la Délégation à l'accompagnement régional du ministère – PARTITIO : Alain Alaya ; Laurianne Martin ; Noémie Rouzeau – PFEIFFER VACUUM : Florence Cousin ; Sébastien Gerland ; Benoit Locquet ; Cindy Thoves ; Franck Sague – PÔLE EMPLOI : Hélène Moutel – POLYCLINIQUE DE LIMOGES :

Béatrice Schmidt-Guillaumel – PROGINOV : Philippe Plantive – RTE : François Boulet – SA HLM OISE : Catherine Seguin ; Edouard Duroyon – THALES : Christian Bardot ; Sarah Prat – THERMADOR GROUPE : Guillaume Robin – TORNOS : Yvan Bucher ; Michael Hauser ; Anne Hirtzlin.

Ainsi que Benjamin Chaminade, Cédric Gérard de MONSTER FRANCE, Claire Derville, Ludovic Lamusse et l'Asssociation pour le Progrès du Management.

OceanofPDF.com

Introduction

L'innovation managériale : encore une nouvelle lubie des dirigeants ou un vrai sujet ? D'ailleurs, est-il possible de répondre à cette question alors qu'il n'existe pas de définition claire et partagée de ce qu'est l'innovation managériale ?

L'entrée dans le ^{xxi}^e siècle a été marquée par un changement sans précédent de notre société, aussi bien d'un point de vue technologique, économique, sociétal, qu'environnemental.

Très fortement impactées par toutes ces (r)évolutions, les entreprises ont dû relever de nouveaux défis : faire face à des consommateurs plus exigeants, aux évolutions technologiques, à de nouveaux modèles économiques, à la complexification de la réglementation, mais aussi à une nouvelle génération de salariés, adepte de bien-être et de liberté au travail.

Confrontés à ces nouvelles règles du jeu, les dirigeants sont tous arrivés au même constat : la qualité et la performance ne suffisent plus. La pérennité des entreprises repose à présent sur leur capacité à devenir plus innovantes mais aussi plus vertueuses et respectueuses de la Terre et des hommes, leurs salariés y compris.

Trouver de nouvelles idées, certes, mais comment faire ? Les dirigeants et les experts sont-ils les mieux placés ? Les modes d'organisation sont-ils compatibles avec ce nouvel enjeu ? À l'évidence, non, car le management traditionnel n'a pas été conçu pour promouvoir la nouveauté, mais pour préserver l'existant.

Aussi, pour mieux manager l'innovation, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'innover en matière de management. Cela fait des décennies que les évolutions managériales viennent de concepts de grands gourous du management essentiellement centrés sur l'évolution des organisations (qualité totale, direction par

objectifs, reengineering, mode projet...) dans le but d'améliorer la performance. Mais agir essentiellement sur l'organisation est-il suffisant pour être plus innovant ?

Si l'amélioration des performances peut s'obtenir par l'amélioration des processus ou l'automatisation des activités, l'idéation, à savoir la capacité créative, est avant tout humaine. L'innovation repose donc principalement sur l'aptitude de l'entreprise à mobiliser toutes les formes d'intelligence humaine, à autoriser les salariés à « sortir du cadre », à oser expérimenter de nouvelles approches, ce qui nécessite de changer d'état d'esprit et de repenser les modes de collaboration.

Doper la créativité suppose de cultiver l'agilité, de miser sur l'intelligence collective, de renforcer le plaisir et le bien-être au travail, d'offrir plus d'autonomie, le tout dans un climat de confiance.

Or, les modes de management traditionnel, basés sur le principe de « *command & control* », ne sont pas adaptés à ces six enjeux. C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent repenser leur management. Mais que faut-il changer ? Comment faire ?

Puisque les dirigeants ne disposent plus de nouveaux concepts, le regard s'est porté depuis quelques années sur des entreprises qui ont adopté de nouvelles formes de collaboration, telles que l'entreprise libérée, opale, la sociocratie ou encore l'holocratie.

Bien que ces nouvelles manières de travailler séduisent, elles posent aussi problème car elles sont toutes basées sur la suppression de l'échelon hiérarchique et prônent l'auto-gouvernance, ce qui semble très difficilement concevable pour une grande majorité des entreprises.

D'ailleurs, les collaborateurs sont-ils en demande d'une suppression de la hiérarchie ? Un groupe d'individus fonctionne-t-il mieux sans autorité ? Contrairement à ce que l'on peut lire ces derniers temps, nous pensons que ce n'est pas le cas.

L'enjeu n'est donc pas de supprimer cet échelon hiérarchique mais d'en redéfinir le sens, sa raison d'être et son rôle. C'est l'objectif de

l'innovation managériale qui vise à transformer les relations entre managers et collaborateurs pour parvenir au meilleur équilibre entre épanouissement individuel et performance collective.

Alors que beaucoup d'entreprises s'interrogent sur ce qu'elles peuvent changer, d'autres se sont déjà engagées dans l'expérimentation de nouvelles pratiques managériales, avec des résultats souvent très impressionnants. Cependant, ces nouvelles formes de collaboration, adoptées par des entreprises hiérarchiques, restent dans l'ensemble assez méconnues.

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé, en 2011, de partir à leur recherche pour les faire connaître à travers le site www.innovationmanageriale.com pour inspirer les entreprises qui souhaitent transformer leur management.

Destiné aux dirigeants, managers et professionnels de la fonction ressources humaines, ce livre est écrit pour nourrir leurs réflexions, leur permettre de s'inspirer d'exemples concrets de pratiques managériales innovantes d'entreprises qui leur ressemblent et leur faire bénéficier de leurs enseignements.

La première partie de cet ouvrage a pour but de proposer au lecteur une définition de l'innovation managériale, de clarifier en quoi cette nouvelle forme de collaboration se différencie des autres cultures managériales et d'expliquer en quoi ce nouveau « contrat collaboratif » est bénéfique aussi bien aux collaborateurs, aux managers, qu'à l'entreprise et son environnement.

La deuxième partie a pour vocation d'inspirer le lecteur par la présentation de 50 pratiques innovantes concrètes adoptées par des entreprises de toute taille, de secteurs d'activité variés, majoritairement françaises, qui contribuent à réinstaurer la confiance, à développer la responsabilisation, à renforcer le plaisir et le bien-être, à optimiser la collaboration, à cultiver l'agilité et à doper la créativité.

La troisième partie a pour finalité de permettre au lecteur de découvrir les dix paradigmes, issus de nombreux retours d'expériences, à prendre en considération pour réussir

l'appropriation et l'incarnation des postures et pratiques managériales innovantes.

Réinventer le management n'est plus une option.

OceanofPDF.com

1 Du management de l'innovation à l'innovation managériale

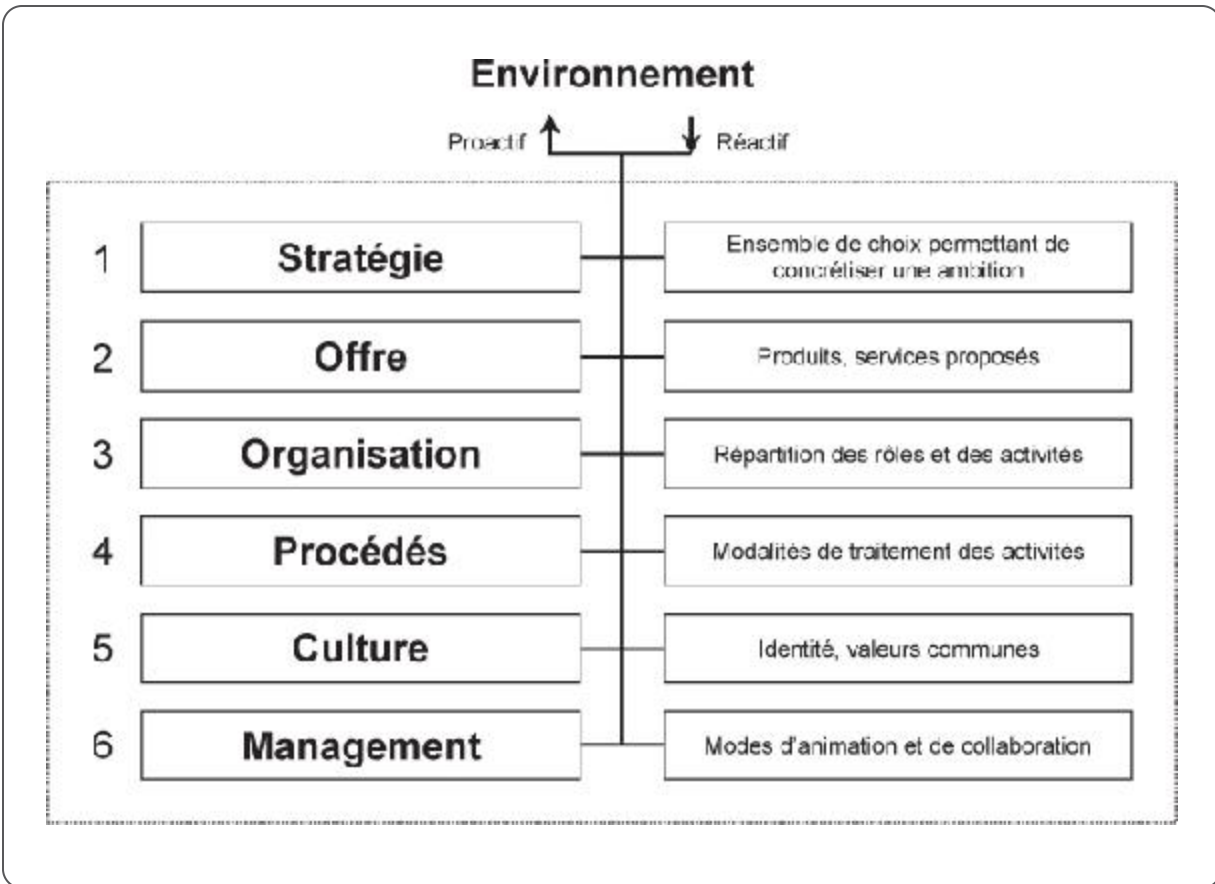
OceanofPDF.com

L'INNOVATION N'EST PLUS UNE OPTION

Que ce soit dans le secteur privé ou public, l'innovation est devenue l'une des priorités des dirigeants, mais aussi l'un des principaux leviers de développement socioéconomique de notre pays.

Innover est devenu indispensable pour se différencier des concurrents, mais c'est aussi l'une des principales conditions de la pérennité des entreprises. Leaders du marché mondial de la téléphonie en 1999, Nokia et Motorola ont dû laisser leur place en 2012 à Apple et Samsung, qui sont à leur tour concurrencés par Huawei. Croire que l'on peut rester leader de son marché en jouant sur sa notoriété et la qualité de son offre est devenu bien utopique.

Miser sur l'amélioration continue ne suffit plus. Les entreprises doivent apprendre à innover en permanence. Pour innover, elles peuvent actionner plusieurs leviers.



Les 6 leviers d'innovation en entreprise

La majorité des dirigeants abordent l'innovation en agissant sur les quatre premiers leviers. C'est d'ailleurs ce qui leur a été enseigné. Considérant qu'ils sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour l'entreprise, ils se réunissent « au vert » pour définir la stratégie d'innovation. Une fois cette mission accomplie, ils la présentent à leurs équipes, à force d'arguments logiques et convaincants.

La messe étant dite, ils suscitent des réactions de la part de l'assemblée, qui ne réagit généralement pas, et clôturent cet événement, convaincus de l'adhésion de chacun.

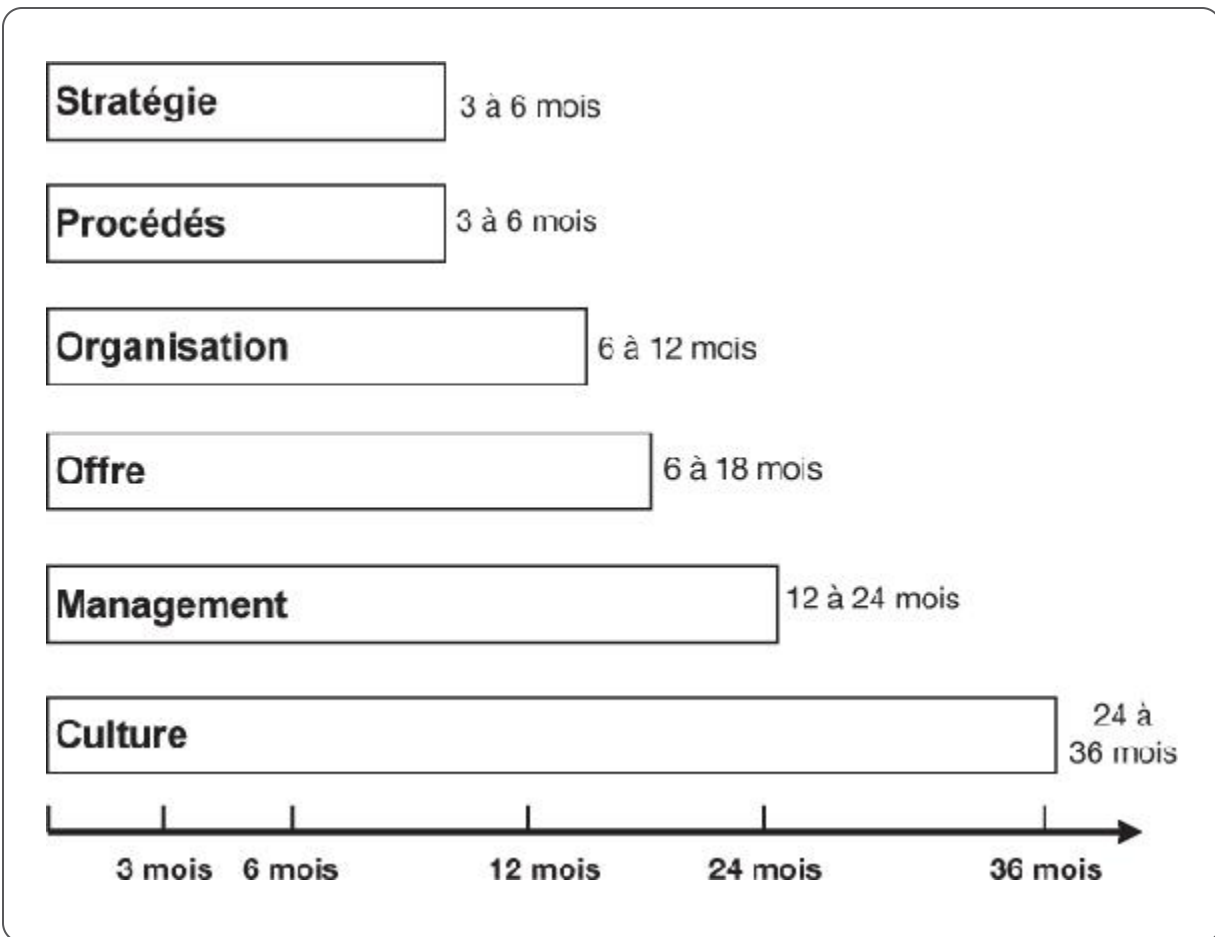
Quelques semaines plus tard, ils s'étonnent du manque d'engagement et d'appropriation de leur stratégie par les équipes. Que s'est-il passé ?

Il existe plusieurs raisons qui peuvent expliquer la difficulté d'appropriation des stratégies d'innovation par les différents acteurs

de l'entreprise :

- **Un temps d'appropriation de la nouveauté différent selon les leviers.** Bien que les délais varient selon les entreprises et les secteurs d'activité, il est raisonnable d'estimer qu'il faut entre 3 et 6 mois pour définir une stratégie d'innovation et de nouveaux procédés, entre 6 et 18 mois pour concevoir de nouvelles offres et transformer une organisation et entre 12 et 36 mois pour faire évoluer le management et la culture d'entreprise.

L'un des principaux problèmes que rencontre une entreprise qui souhaite se transformer pour devenir plus innovante est le conflit des temporalités : les différents leviers d'action n'évoluent pas au même rythme et les appropriations se font selon des logiques et des modalités d'apprentissage très différents, ce qui crée un décalage d'appropriation temporel.



Délai moyen d'innovation par levier

S'il est beaucoup plus long de faire évoluer la culture et le management, c'est aussi indispensable dans la mesure où l'innovation repose avant tout sur un nouvel état d'esprit (curiosité, esprit d'entreprendre...), de nouvelles aptitudes (empathie, originalité...) et attitudes (audace, expérimentation...) humaines.

- **Une incongruence entre les leviers.** La grande majorité des dirigeants ont tendance à impulser une dynamique d'innovation en se concentrant essentiellement sur les quatre premiers leviers sans se soucier des deux derniers, ce qui crée des incongruences entre les différents leviers et surtout génère des tensions. Par exemple, prôner l'agilité dans l'innovation de l'offre en maintenant une culture bureaucratique hiérarchique risque fort de provoquer du désengagement de la part de ceux à qui

l'on demande d'être plus réactifs dans une organisation où le processus décisionnel demeure centralisé et souvent très long.

- **Une réelle absence de prise en considération de la dimension humaine.** Trop de dirigeants considèrent qu'il suffit de présenter une stratégie d'innovation pour que tous les acteurs se l'approprient rapidement et sans réserve. C'est méconnaître le fonctionnement humain.

Demander à des salariés d'innover alors qu'ils sont habitués depuis des années à se conformer aux prescriptions nécessite de la part des dirigeants qu'ils autorisent « officiellement » leurs collaborateurs à « sortir du cadre », qu'ils instaurent des dispositifs qui les encouragent à exprimer des idées, qu'ils les accompagnent dans leur concrétisation et qu'ils les soutiennent, voire les « protègent », lorsque leurs initiatives malmènent l'ordre établi.

Comme l'affirmait déjà en 1994 Richard d'Aveni, avec son concept d'hyper-compétition, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'agir uniquement sur l'innovation de leurs offres car elles sont vite copiées, dépassées (surtout lorsqu'elles sont d'ordre technologique) et sources d'inspiration pour leurs concurrents comme ce fut le cas lorsque Microsoft s'est inspiré de la Wii de Nintendo pour concevoir le système Kinect.

Selon lui, il ne s'agit plus de faire de l'innovation, mais d'être une entreprise qui innove toujours et plus vite. Pour y parvenir, se limiter à l'innovation stratégique et de l'offre est insuffisant. C'est l'entreprise elle-même qu'il faut réinventer. Innover sur l'organisation et les processus est certes important, mais cela ne sert pas à grand-chose si les salariés n'incarnent pas l'esprit d'innovation.

La tentation est grande pour certains dirigeants de ne pas s'engager dans des démarches d'innovation managériale compte tenu du temps que prend un changement d'ordre culturel et des très probables résistances au changement.

Cependant, si le temps consacré au changement culturel et managérial peut sembler long, cette condition est indispensable pour que l'entreprise puisse manager l'innovation de manière durable.

MANAGEMENT : POURQUOI INNOVER ?

Si initialement les entreprises se sont engagées dans des projets d'innovation managériale en vue d'optimiser le management des innovations, il existe d'autres raisons qui amènent à vouloir réinventer tout ou partie du management, comme par exemple :

- La conviction : des leaders charismatiques, tels que Ricardo Semler (Semco), Vineet Nayar (HCL Technologies) ou encore Jean-François Zobrist (Favi) aux valeurs morales élevées, fortement convaincus de la nécessité de miser sur le capital humain, n'hésitent pas à offrir plus d'autonomie et de liberté aux salariés.
- L'inadéquation : certains dirigeants et managers se rendent compte que certains processus sont à présent inadaptés et coûtent plus qu'ils ne rapportent, ce qui va déclencher une recherche de nouvelles solutions.
- La peur : mauvais résultats, arrivée d'un nouveau concurrent, perte de clients importants, nouvelles réglementations... Tous ces événements peuvent déclencher une prise de conscience de la nécessité de réinventer la collaboration pour éviter de « mettre la clé sous la porte ».
- Le mimétisme : certains dirigeants, souvent dans le doute sur leurs choix, vont prendre pour modèles les entreprises qu'ils considèrent comme performantes et adopter leurs pratiques.
- La pression sociale : de plus en plus de dirigeants doivent faire face à une revendication de plus en plus forte de bien-être et de liberté de la part de collaborateurs qui n'acceptent plus la pression hiérarchique ou d'un environnement qui leur impose d'être plus respectueux des « parties prenantes ».

- L'effet de mode : influencés par les médias et de nouveaux penseurs qui glorifient les entreprises qui se sont « libérées », certains dirigeants s'engagent dans des démarches de transformation de la collaboration pour renforcer leur attractivité, séduire la génération Z, entrer dans le palmarès du « top employeur » ou du « *great place to work* ».

Que se passe-t-il lorsque les entreprises se portent bien et ont à leur tête un leader au style de management traditionnel et/ou qui est totalement insensible aux nouvelles formes de collaboration ? Tout simplement rien. Combien sont-elles à se désintéresser de l'innovation managériale ?

Selon une enquête de 2017¹, seulement 15 % des dirigeants d'entreprises font de l'innovation managériale une priorité, loin derrière l'innovation de l'offre (44 %) et l'innovation technologique (35 %). Par ailleurs, 63 % des dirigeants considèrent que leur entreprise pratique un management innovant alors que 71 % des salariés français pensent le contraire.

Ne pas innover dans son management c'est tout simplement courir le risque que son entreprise devienne progressivement inadaptée à son environnement qui, lui, évolue en permanence.

Autrefois linéaire et prévisible, notre monde est devenu VUCA². Cet acronyme, popularisé en France en 2005, est utilisé pour décrire les transformations sociétales, économiques, technologiques et environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises, à savoir :

- V, pour volatile : la vitesse et la magnitude des changements s'accroissent et s'amplifient. Les situations peuvent évoluer de manière imprévisible et extrêmement rapide sans qu'il ait été possible de les anticiper.
- U, pour incertain (*uncertainty*) : il est de plus en plus difficile de prévoir les événements à venir avant d'y être confronté et l'expérience acquise n'est plus suffisante. L'apprentissage se fait à présent *a posteriori*.

- C, pour complexe : l'analyse et la compréhension des situations sont devenues difficiles, du fait de l'augmentation des informations et de leur interdépendance. Un changement minime peut avoir d'importantes conséquences qui n'ont pas pu être identifiées.
- A, pour ambigu : il n'y a plus de rapport évident entre les causes et leurs effets. Tout et son contraire peuvent arriver au même moment, générant des paradoxes et des contradictions qui créent de la confusion et remettent en cause ce que l'on croyait savoir.

Ce concept met en lumière la difficulté que rencontrent à présent les entreprises à prendre leurs décisions et à garder le cap dans un tel environnement.

Le management traditionnel est devenu inadapté au monde VUCA, puisque ses fondements consistent à définir une stratégie à moyen ou long terme (illusoire du fait de la volatilité), à maîtriser les risques (incompatible avec l'incertitude), à s'organiser en silos et confier les décisions à l'autorité hiérarchique (risqué compte tenu de la complexité) et à adopter un mode de raisonnement manichéen, rationnel et logique (inadapté à l'ambiguïté).

C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent à présent :

- devenir plus agiles et réactives, pour s'adapter à la volatilité ;
- être attentives aux signaux faibles et se montrer plus audacieuses, pour que l'incertitude ne soit plus une crainte ;
- miser sur l'intelligence collective, relier les réseaux d'expertises et mutualiser la diversité des talents, pour épouser la complexité ;
- être davantage dans une logique d'expérimentation et d'apprentissage, pour faire face à l'ambiguïté.

S'engager dans une démarche d'innovation managériale n'est par conséquent pas une nouvelle lubie des dirigeants (comme le pensent 55 % des Français), ni un phénomène de mode (comme le déclarent 51 % des salariés), ni un moyen de faire travailler plus les

salariés (comme se l'imaginent 58 % des salariés³), mais une nécessité pour que l'entreprise et tous les acteurs qui la composent puissent naviguer plus sereinement et efficacement dans les eaux troubles de ce nouveau monde.

C'est la raison pour laquelle il est grand temps que nos dirigeants considèrent l'innovation managériale comme un axe de développement stratégique indispensable à la pérennité de leur entreprise.

L'enjeu n'est pas de remettre en cause les compétences des managers, mais de les amener à réinventer certaines postures et pratiques managériales pour être mieux alignés à leur environnement.

Lorsque Sébastien Bazin, président directeur général d'Accor, décide en 2016 d'instaurer un Shadow Comex constitué de 13 collaborateurs âgés de moins de 35 ans, de nationalités et de métiers différents, ce n'est pas parce qu'il remet en cause les compétences des membres du comité exécutif, mais parce qu'il a constaté que ces derniers n'appréhendaient pas le monde de la même manière que leurs nouveaux concurrents directs ou indirects (Airbnb ou Mamashelter par exemple), qu'ils n'avaient ni les mêmes habitudes, ni les mêmes raisonnements que ces nouvelles entreprises dont les fondateurs ont le même âge que les membres du Shadow Comex qui ont grandi dans ce monde VUCA dont ils connaissent parfaitement les règles⁴.

HISTOIRE ET AVENIR DU MANAGEMENT

Si « le management est le plus vieux des métiers, c'est aussi la plus récente des professions », affirmait Abbott Lawrence Lowell, ancien président de l'université de Harvard au début du xx^e siècle. Nul doute qu'il serait étonné de constater que ses propos sont encore d'actualité aujourd'hui.

Bien que la notion d'innovation managériale soit apparue il y a une dizaine d'années, cela ne signifie pas pour autant que le management n'ait pas évolué jusqu'alors.

Du latin *novellus*, nouveau signifie « récent, ce qui vient d'apparaître ». Parler d'innovation managériale suppose donc de clarifier ce qui est nouveau. Pour ce faire, il est nécessaire de pouvoir comparer cette nouvelle forme de collaboration aux précédentes.

Il y a plusieurs manières de présenter l'évolution du management. En ce qui nous concerne, nous utilisons la Spirale Dynamique. Conçu par Don Beck et Christopher Cowan sur la base des travaux de Clare Graves, ce modèle décrit l'évolution de notre humanité en « niveaux d'existence ».

Un « niveau d'existence » comprend un besoin central que cherchent à satisfaire les êtres humains, une valeur dominante, une structure sociale spécifique ainsi que des modes d'organisation et de collaboration *ad hoc*.

Ce modèle permet de mieux prendre conscience de l'interdépendance entre les systèmes sociétal et économique. En d'autres termes, lorsque la société humaine évolue, l'entreprise, en tant qu'élément de ce système, évolue également. Les évolutions des cultures managériales ne sont par conséquent pas dues au hasard.

Si la Spirale Dynamique présente huit niveaux d'existence, nous n'en présentons ici que six – le premier niveau ne présente pas d'intérêt pour notre sujet et le huitième en est encore au stade de l'hypothèse.

Présentation générale de l'évolution des niveaux d'existence et des cultures managériales associées

SOCIÉTÉ		ENTREPRISE	
Période (Estimation)	Niveau d'existence (Besoin central)	Culture managériale	Autorité
Avant 1920	Sécurité	Paternaliste	Patron
1920-1950	Force	Directive	Chef
1950-1980	Ordre	Bureaucratique	Manager
1980-2000	Succès	Stratégique	Leader
2000-2010	Bien-être	Collaborative	Manager-coach
Depuis 2010	Liberté	Coresponsable	Facilitateur

Se référer à ce modèle permet de comparer les caractéristiques des différentes cultures managériales, de mieux comprendre les raisons de l'évolution du management et surtout de proposer l'innovation managériale comme étant le levier d'évolution des entreprises vers une culture qui encourage et soutient la coresponsabilité.

Afin de mieux comprendre la différence fondamentale entre cette dernière culture managériale et les précédentes, nous vous présentons les six cultures managériales en développant pour chacune le contexte sociétal, la culture d'entreprise et le style de management.

La culture paternaliste (la tradition) : le patron

Contexte

À la fin du ^{xix}^e siècle, la France est un pays riche et prospère. Le secteur économique est essentiellement rural et artisanal, constitué de petites affaires familiales transmises pour la plupart de génération en génération (seule une entreprise sur cent avait un effectif supérieur à 50 salariés au début du ^{xx}^e siècle).

Culture d'entreprise

Dans ce contexte, les entreprises sont gérées de manière très « paternaliste ». Le dirigeant d'entreprise, souvent appelé « patron⁵ », endosse le rôle de parent protecteur. Selon son style de personnalité, il peut incarner, soit le père (figure d'autorité), soit la mère (qui apporte son soutien) et considère, d'une certaine manière, ses salariés comme ses enfants. Les liens qui unissent un patron à ses salariés vont souvent bien au-delà de la simple relation professionnelle.

Son rôle ne se limite pas à la seule administration de son entreprise, il doit non seulement s'assurer que ses salariés font du bon travail, mais aussi les protéger, les soutenir, prendre soin d'eux. Certains patrons, comme Henri Schneider⁶, sont même allés jusqu'à bâtir des infrastructures collectives (logements, écoles, maternités...) autour du lieu de travail, pour apporter du confort, certes, mais aussi renforcer l'appartenance et encourager la « fraternité ».

Style de management

Le rapport hiérarchique est souvent comparé au système du « compagnonnage », à savoir que la relation s'exprime selon un principe d'enseignement du maître à son élève. Les études étant essentiellement réservées aux classes sociales les plus aisées, les salariés apprennent leur métier en entreprise. L'apprentissage consiste à reproduire les enseignements des anciens, sans modifier les pratiques.

On pourrait croire que la culture paternaliste est propre aux petites et moyennes entreprises, mais ce n'est pas tout à fait le cas. De grandes entreprises sont encore marquées par ce style de management, comme Michelin.

Synthèse de la culture managériale paternaliste

Domaine	Caractéristiques
Stratégie	Préservation de l'existant, des « règles de l'art »
Culture	Sécurité, confort, tradition, appartenance, loyauté
Organisation	Peu formalisée, les missions sont confiées selon les personnes
Management	Soutien affectif et technique, proximité, disponibilité, exemplarité métier
Information	Informelle, l'accès à l'information est fortement lié au réseau relationnel
Décision	Centralisation de la décision au niveau du patron ou de ses « bras droits »
Changement	N'apprécie pas trop le changement par crainte de perdre le confort
Innovation	Rare sauf si c'est le cœur de métier, souvent en réaction
Relation	Entraide, partage, affect, comme une « famille »
Émotions	Exprimées mais souvent entre collègues, peu vis-à-vis de l'autorité
Tensions	Peu révélées ouvertement, par crainte d'altérer la relation
Reconnaissance	Bonne entente avec les collègues, respect de l'enseignement des anciens

La culture directive (le pouvoir) : le chef

Contexte

Les deux guerres mondiales et la crise économique de 1929 ébranlent la douceur de vivre qui règne jusqu'alors. Les nouveaux secteurs économiques (industrie automobile, chimie, électricité), qui représentent 37 % des actifs en 1950⁷, attirent les agriculteurs et les ouvriers des branches anciennes, qui découvrent un mode hiérarchique plus autoritaire et un travail moins intéressant, le « travail à la chaîne ».

Culture d'entreprise

La priorité des dirigeants devient la productivité, qui s'obtient principalement par l'obéissance à l'autorité hiérarchique et le respect absolu des instructions conçues par les ingénieurs, seuls habilités à « penser ».

Ces organisations sont également marquées par la division du travail et la séparation des pouvoirs entre « cols blancs » et « cols bleus », ce qui est rappelé d'ailleurs de manière anecdotique par le propos de F.-W. Taylor envers un de ses ouvriers, Michael Shartle : « On ne vous demande pas de penser, il y a ici d'autres gens qui sont payés pour cela. »

La dureté et la pénibilité de ces nouvelles conditions de travail vont créer une fracture entre patronat et ouvriers qui, pour se défendre, rejoignent en masse les organisations syndicales de salariés. Le taux de syndicalisation augmente fortement pour atteindre environ 29 % en 1945 et les contestations se radicalisent sous l'influence de la Confédération générale du travail (CGT). La recherche de bonne entente et de confort n'étant plus de mise, les désaccords débouchent généralement sur des conflits ouverts.

Style de management

Le temps où l'homme choisissait ses outils pour travailler est révolu. Dans ces entreprises, ce sont les hommes qui vont à la machine pour effectuer une tâche de courte durée et répétitive, sans qu'aucune initiative ne soit accordée.

Ce nouveau style de management, intitulé management directif, est caractérisé par des instructions très précises et un contrôle très strict de la productivité individuelle.

Pour obtenir le meilleur de chacun, et bien conscient de l'aliénation du travail proposé, le salaire est indexé au rendement. La main-d'œuvre étant volontairement peu qualifiée, le contrôle de la bonne exécution des tâches est confié à des strates de management intermédiaires, à présent désignés par le terme de chefs⁸.

Leur rôle consiste à commander les opérations, à inciter à l'augmentation de la production, à rappeler les règles et faire respecter la discipline, exactement comme le modèle hiérarchique militaire.

Synthèse de la culture managériale directive

Domaine	Caractéristiques
Stratégie	Domination du marché, écrasement des adversaires
Culture	Force, courage, pouvoir, domination
Organisation	Division du travail, échelons hiérarchiques
Management	Obéissance, contrôle, récompense/punition selon les résultats
Information	Très peu d'informations, excepté sur les modes opératoires
Décision	Imposée par celui qui a le pouvoir
Changement	Décidé par la hiérarchie, contraint sans concession
Innovation	Confiée aux experts de la recherche et du développement
Relation	Basée sur ce qui doit être fait, ni plus, ni moins
Émotions	Expression non autorisée, voire sanctionnée
Tensions	Conflits ouverts, gérés entre patronats et syndicats
Reconnaissance	Productivité, strict respect des instructions, soumission à l'autorité

La culture bureaucratique (l'ordre) : le manager

Contexte

Au sortir de la seconde guerre mondiale, le général de Gaulle fonde la V^e République de manière à renforcer l'autorité de l'État en vue de reconstruire la France. L'instauration de cet « État providence » demande cependant une contrepartie aux Français : se conformer aux règles de vie collective.

L'augmentation du taux de croissance annuel (+5 % entre 1945 et 1973⁹), le plein emploi (le taux de chômage est en moyenne de 1,4 % de 1945 à 1975) et l'amélioration du pouvoir d'achat des Français (+4 % par an de 1951 à 1976) font de cette période, dite des « Trente Glorieuses », une époque paisible, où tout redevient possible. Portés par une « pensée unique », les Français retrouvent l'espoir d'une vie meilleure.

Impact direct sur les modes d'éducation, la famille devient un lieu d'apprentissage des règles sociétales où les parents éduquent leurs enfants par l'enseignement (non négociable) des règles de bienséance : « Dis bonjour au monsieur » ou encore « Ne mets pas tes coudes sur la table. »

Culture d'entreprise

Pour accompagner l'essor du secteur tertiaire, les entreprises vont s'inspirer des réflexions d'Henri Fayol (1841-1925) et des travaux de Max Weber (1864-1920) ; ce dernier considère la pensée bureaucratique comme le mode d'administration idéal. Selon lui, pour qu'une entreprise puisse être bien administrée, elle doit respecter quatre principes fondamentaux :

- La séparation de la décision et de l'action : en séparant décision et action (tout comme l'évoquait parallèlement F.-W. Taylor), l'organisation bureaucratique tend à faire prendre les décisions par ceux qui sont les plus compétents, les dirigeants.
- L'ordre et le contrôle : les principes de la « hiérarchie des fonctions » et des différents « niveaux d'autorité » impliquent un système bien ordonné de domination et de subordination dans lequel s'exerce un contrôle des grades inférieurs par leurs supérieurs.
- La garantie de l'efficacité repose sur la supériorité de la règle sur les relations interpersonnelles.
- La distinction des intérêts privés et publics. Si les trois premiers principes sont dans l'ensemble similaires à l'organisation

scientifique du travail, la théorie bureaucratique se différencie par l'affirmation de la primauté de l'intérêt public/collectif.

Toute forme d'individualisme est rejetée, les droits et les devoirs des salariés sont mentionnés au sein d'accords négociés entre les entreprises et les représentants du personnel dont les modalités d'application s'appliquent à tous de manière à préserver l'équité et la justice qui sont les deux principaux fondements de la relation interpersonnelle.

Si l'organisation scientifique du travail permet de produire en masse, les méthodes ne garantissent pas la qualité de tous les produits. Afin de pallier ce problème, les entreprises s'inspirent des travaux de William Edward Deming (1900-1993), fondateur du concept du management de la qualité. Selon ce consultant, la garantie de la qualité d'un produit repose sur la connaissance précise de tous les procédés de fabrication. Sa démarche s'appuie sur une série de méthodes et d'outils d'organisation statistiques, logistiques, de planification, de résolution de problème (loi de Pareto, diagramme d'Hishikawa...), tous centrés sur une formalisation extrêmement poussée.

Style de management

La qualité, qui se veut à présent « totale », et la quête du « zéro défaut » s'obtiennent par une description précise de ce qui doit être fait ainsi que par un contrôle minutieux du niveau de conformité, responsabilité confiée à l'encadrement hiérarchique qui passe de « chef » à « manager¹⁰ ». À ce titre, il doit faire preuve d'exemplarité, se montrer rigoureux et responsable de son action et de celles de son équipe. Le terme « management » prend alors tout son sens, sa principale mission étant la prescription et le contrôle du respect des règles.

Les organisations se déclinent en organigrammes détaillés, dont les niveaux hiérarchiques augmentent et au sein desquels sont positionnés des emplois qui font l'objet de descriptions dont le contenu est en cohérence avec des classifications qui garantissent l'équité de traitement. Les équipes sont encadrées par des

procédures, des chartes, des instructions, les activités sont décrites avec précision et soutenues par des formulaires pour en garantir la conformité et obtenir des labels, gages de sérieux, tels que la norme ISO par exemple.

Si ce mode de management se veut plus éthique et moral que le management directif, c'est à la condition exclusive que chacun respecte les règles édictées par la hiérarchie.

Synthèse de la culture managériale bureaucratique

Domaine	Caractéristiques
Stratégie	Se conformer aux statuts ainsi qu'aux règles de l'environnement
Culture	Respect, dignité, droiture, primauté du collectif, qualité
Organisation	Formalisée par un organigramme, des descriptions de poste, des procédures
Management	Respect du statut, planification, prescription, contrôle
Information	Par le biais d'instructions, de formulaires, de prescriptions
Décision	En fonction du statut, de la délégation de pouvoir
Changement	Planifié, décrit de manière précise dans un plan d'actions
Innovation	Confiée aux personnes dont c'est la fonction
Relation	Protocolaires, « froides », basées sur le respect des règles
Émotions	Retenues, non exprimées, conformément à la bienséance
Tensions	Non exprimées ouvertement, traitées dans des démarches de résolution de problèmes
Reconnaissance	Conformité aux prescriptions techniques et comportementales

La culture stratégique (le succès) : le leader

Contexte

« La France n'a pas de pétrole, mais elle a des idées. » La fin des Trente Glorieuses ne permet plus à l'État providence de jouer

pleinement son rôle. Face au ralentissement de la croissance¹¹, de l'augmentation de l'inflation¹² et du chômage¹³, les gouvernements s'engagent dans une politique néolibérale dans les années 1980.

Le début de la mondialisation des échanges dans les années 1990 va contraindre les entreprises à renforcer leur compétitivité. La France est devenue une société de consommation, améliorant nettement le confort de vie par la production de matériels ménagers, l'amélioration des transports ou encore la fabrication de nouveaux médicaments. Le rapport au temps s'accélère considérablement du fait du développement des modes de transport (réseaux routiers, trains à grande vitesse, augmentation des vols aériens...) et de l'accélération du traitement des données. Mais ce sont surtout les services financiers qui connaissent une incroyable montée en puissance. La facilitation des transactions financières du fait des progrès de l'informatique et la création du CAC 40 en 1987 vont modifier le paysage socioéconomique français. La révolution financière donne aux Bourses le pouvoir sur les entreprises qui y sont cotées, qui se retrouvent dépendantes du verdict quotidien de leurs actions.

Le ralentissement de l'augmentation du pouvoir d'achat, les vagues de plans sociaux et la montée du chômage vont modifier les modes de pensée et les comportements. Dans un monde devenu désordonné, où ni l'État, ni les élus, ni les organisations syndicales ne peuvent intervenir, chacun est livré à soi-même et l'arme ultime est le travail. La reconnaissance sociale est fortement liée à la position professionnelle et plus particulièrement à ce qu'elle procure d'un point de vue matériel. C'est pourquoi l'injonction éducative parentale n'est plus « dis bonjour à la dame », mais « passe ton bac d'abord », sachant que l'accès aux études se démocratise.

Culture d'entreprise

L'individualisme a pris le pas sur l'intérêt général sous la pression d'une culture qui privilégie à présent l'avoir à l'être. Pour pouvoir évoluer dans ce monde devenu extrêmement compétitif, les entreprises abandonnent progressivement le management

bureaucratique, devenu trop lourd et trop contraignant pour se lancer dans la course à la performance qui devient d'ailleurs le mot d'ordre central. La culture bureaucratique, basée sur le principe bien/mal, laisse la place à la culture stratégique qui perçoit le monde comme étant composé de gagnants et de perdants. Les entreprises affichent leurs ambitions et leurs attentes vis-à-vis de leurs collaborateurs à travers la formalisation de stratégies au sein desquelles sont résumées leurs valeurs telles que l'excellence, la performance ou encore l'esprit de conquête.

À présent largement influencées par le modèle de réussite américain, les entreprises se lancent dans une quête d'augmentation des profits en agissant, d'une part sur un meilleur positionnement sur leurs marchés (historiques ou nouveaux) et, d'autre part, sur une optimisation des processus et une plus forte rentabilité des ressources humaines et matérielles.

Si les équipes sont mobilisées pour augmenter la satisfaction des clients, l'objectif prioritaire des dirigeants est avant tout l'augmentation de la valorisation financière de leur entreprise et la satisfaction des actionnaires.

Bien que l'organisation hiérarchique demeure encore, les organisations vont progressivement se transformer pour devenir « matricielles », afin de se mettre en condition de déployer les projets « transversaux » issus de la stratégie d'entreprise. De nouvelles fonctions apparaissent, telles que le marketing, la communication interne et externe ou encore le contrôle de gestion pour mieux maîtriser les coûts.

Réussite, succès, victoires, deviennent les maîtres mots. Et pour que le management s'approprie cette ADN du *winner*, les entreprises organisent des séminaires de cohésion d'équipe et des *incentives*¹⁴ via des activités souvent sportives (saut à l'élastique, descente en rafting) pour stimuler l'esprit de compétition. Elles organisent des séances de créativité, telles que le brainstorming¹⁵, pour encourager ses collaborateurs proposer un maximum d'idées (qui seront d'ailleurs rarement retenues).

Style de management

Tous ces changements amènent une évolution du rôle du manager. S'il doit toujours être un excellent technicien et gérer les activités de son équipe, il doit, en plus, prendre le « *lead* », se montrer enthousiaste, conquérant, faire adhérer son équipe à la stratégie, motiver chaque collaborateur et récompenser les meilleurs.

Pour l'aider, l'entreprise met en place de nouveaux outils de management comme les référentiels compétences, la rémunération variable et forme ses managers à la conduite de projets, d'entretiens d'évaluation, à la fixation d'objectifs SMART, ainsi qu'aux techniques de motivation dans le but de faire adhérer les collaborateurs à la stratégie d'entreprise. Donner envie, certes, mais surtout d'atteindre les objectifs assignés par l'entreprise et en aucun cas ceux qui pourraient être proposés par les salariés.

Pour encourager l'implication des salariés, les entreprises adoptent la direction par objectifs¹⁶. L'homme étant considéré comme une ressource « onéreuse », il doit être source de profits. Les salariés sont évalués chaque année sur le niveau d'atteinte de leurs objectifs et leur niveau de maîtrise des compétences.

Les leaders exhortent leurs collaborateurs à se dépasser, à donner le meilleur d'eux-mêmes et instaurent des systèmes de récompenses individuelles (primes, intéressements, stock-options...). Pour créer l'émulation, elles mettent en compétition les salariés *via* des dispositifs d'affichage des succès individuels qu'elles n'hésitent pas à faire connaître à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur.

Synthèse de la culture managériale stratégique

Domaine	Caractéristiques
Stratégie	Opportunisme, conquête du marché, innovation, amélioration continue
Culture	Succès, performance, audace, challenge, positivisme, entrepreneuriat
Organisation	Matricielle, mode projets, polyvalence, équipes polyvalentes
Management	Sens, objectifs, persuasion, retour sur investissement, gestion des talents
Information	Centrée sur la stratégie, les succès, l'image, les bénéfices
Décision	De la part du leader, en fonction du retour sur investissement, du gain
Changement	Impulsé par l'entreprise, recherche d'adhésion par la persuasion
Innovation	Implication des équipes mais validation de la hiérarchie selon le bénéfice
Relation	Enthousiasme, esprit de conquête, compétition, avoir plus qu'être
Émotions	Peu exprimées compte tenu du risque de passer pour un loser
Tensions	Arbitrées en faveur de celui qui rapporte le plus à l'entreprise
Reconnaissance	Méritocratie individuelle selon les succès, récompense matérielle en fonction de résultats atteints

La culture collaborative (le bien-être) : le manager-coach

Contexte

Au début du ^{xxi}^e siècle, la succession de crises économiques (la bulle Internet de 2002, les subprimes de 2008...), la stagnation du chômage, la pression qu'imposent les entreprises sur les salariés, révélée par la médiatisation d'actes suicidaires sur les lieux de

travail, génèrent chez les Français une profonde méfiance envers un système qui ne prend plus soin d'eux, voire les met potentiellement en danger. L'heure est à l'indignation¹⁷.

Tous les systèmes sociaux précédents ont conféré à une minorité des pouvoirs sur la majorité mais ce fonctionnement va progressivement être malmené. Les ruptures entre les citoyens et les institutions politiques, étatiques, patronales et syndicales¹⁸ vont inciter les Français à se regrouper en associations¹⁹ et en communautés au sein desquelles ils retrouvent le soutien psychologique et physique qu'ils ont perdu.

Ce besoin de se sentir « relié » à des personnes qui partagent les mêmes valeurs, rencontrent les mêmes difficultés ou aspirent à des perspectives similaires est satisfait, voire renforcé, par l'essor du Web 2.0 au début des années 2000. Il est à présent possible de partager des avis, des conseils entre internautes sur toute sorte de sujet, de s'entraider. Cet élan de solidarité est soutenu par la création de « plateformes » qui permettent, par exemple, de voyager à moindre coût en covoiturage ou de se prêter de l'argent entre « particuliers ». La priorité n'est plus la réussite sociale mais l'accès au bonheur immédiat.

À ce titre, les Français consultent de plus en plus de thérapeutes, mangent de plus en plus bio, prennent soin de leurs corps (massage, spa...) et partent à la conquête d'un meilleur équilibre entre leur vie privée et professionnelle.

L'évolution des structures familiales, qui deviennent parfois monoparentales ou recomposées, va profondément modifier les modes d'éducation. L'enfant fait l'objet de toutes les attentions et prend progressivement la place centrale de la famille.

Culture d'entreprise

L'entreprise n'est plus considérée comme un simple organe de production de richesses financières. Elle devient citoyenne et responsable et doit aussi œuvrer pour le bien de l'humanité. À présent humaniste²⁰, sociale, démocratique, l'entreprise se

reconstruit autour d'un système de valeurs partagées qui privilégie « l'esprit collaboratif ». Les salariés ne sont plus considérés comme des « ressources » mais comme une « intelligence collective », des « forces vives ».

La priorité n'est plus la réussite sociale et professionnelle mais l'accès au bonheur immédiat, l'obtention d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle²¹, l'acceptation et l'expression des émotions, l'authenticité dans les relations, la bienveillance mutuelle.

La revendication du bien-être s'immisce dans l'entreprise, qui sollicite à présent l'avis des salariés sur leurs conditions de travail et s'engage dans des dispositifs d'amélioration de la qualité de vie au travail (aménagement des horaires, embellissement des locaux, construction de salles de sport, instauration de conciergeries, de crèches...).

Des fonctions réapparaissent, comme le psychologue du travail. D'autres se créent, telles que le responsable du bonheur (Chief Happiness Officer).

Style de management

Cette nouvelle culture managériale, centrée sur la collaboration, marque une rupture sans précédent des modes de management. Pour la première fois de l'histoire, le responsable hiérarchique n'est pas « au-dessus » de ses collaborateurs mais « avec » eux.

La satisfaction des salariés devient tout aussi essentielle que celle des clients (principe de symétrie des attentions) et est fréquemment mesurée par le biais de sondages.

Les collaborateurs sont également invités à apprécier le niveau de soutien affectif et technique de leurs managers. Des communautés sont instituées, notamment *via* des réseaux sociaux internes dont les objectifs sont, d'une part de renforcer les liens entre salariés, et d'autre part de « grandir ensemble ».

Les leaders, devenus à présent des managers-coachs, sont formés au développement de leur « coefficient émotionnel et relationnel »,

encouragés à libérer l'expression et à composer avec la diversité de leurs équipes. Les décisions sont soumises aux avis des salariés dont le niveau d'autonomie est renforcé.

Synthèse de la culture managériale collaborative

Domaine	Caractéristiques
Stratégie	Écoresponsable, bienfaits pour l'environnement
Culture	Responsabilité sociale, confiance, authenticité, tolérance
Organisation	En petites équipes, en communautés, en réseaux
Management	Coconstruction avec les équipes des actions, expression libre des émotions, des envies, des idées
Information	Authentique, ouverte, libre, disponible. Possibilité de réagir aux informations données par l'entreprise, d'en parler sur des forums
Décision	Prise de manière démocratique, collégiale
Changement	Implication des équipes dans le choix et les modalités des changements
Innovation	Sur la base d'idées exprimées par les collaborateurs
Relation	Collaboration basée sur l'écoute mutuelle, l'adaptation aux autres, la complémentarité, l'entraide
Émotions	Autorisées, exprimées et traitées soit entre collègues soit avec l'aide d'un professionnel extérieur (coach, médiateur...)
Tensions	Révélées et traitées <i>via</i> différentes méthodes (médiation, traitement des irritants...)
Reconnaissance	Conformité aux valeurs, esprit collaboratif

La culture coresponsable (la liberté) : le facilitateur

Contexte

Le monde est devenu trop complexe et croire qu'il existe « une recette du bonheur » universelle semble à présent bien utopique. Le

plus important est d'accepter les différences, de s'adapter et composer avec cette diversité. Cela sous-tend de laisser à chacun la responsabilité de son propre bonheur, le soin de définir sa propre « recette », à condition toutefois de respecter son environnement pour ne pas revivre les effets préjudiciables des époques précédentes.

La quête d'harmonie engendre trop de dépendance aux autres et bien qu'il soit primordial d'être en accord avec son environnement, cela ne doit pas se faire au détriment de ses propres besoins.

Ni l'État, ni les entreprises ne parviennent à retrouver la stabilité d'autrefois. La garantie de l'emploi à vie semble définitivement appartenir au passé et les systèmes de protection sociale sont à bout de souffle. Les Français rejettent la pensée unique et réclament plus de liberté, plus d'autonomie, de manière à pouvoir choisir ce qu'ils considèrent comme étant le mieux pour eux.

Culture d'entreprise

La complexité de l'environnement, l'imprévisibilité et l'accélération des changements amènent les entreprises à rechercher plus d'innovation, d'agilité. Si les bienfaits du management collaboratif sont incontestables du point de vue de l'amélioration du bien-être, la recherche de consensus et l'excès d'attention apporté à la qualité de vie au travail vont, d'une certaine manière, freiner la souplesse et l'audace dont les entreprises ont besoin pour garantir leur pérennité.

La réactivité, voire la proactivité, dont les entreprises doivent faire preuve amène les dirigeants à reconsidérer de manière radicale leurs modes de fonctionnement et de management. Ils découvrent de nouvelles philosophies de collaboration, comme l'entreprise libérée, de nouveaux modèles de management, comme l'holocratie ou la sociocratie, de nouvelles méthodes de collaboration, comme le management agile. Si ces nouvelles approches sont en apparence différentes, elles ont toutefois un point commun : la responsabilisation des équipes.

La stratégie porte avant tout sur l'innovation et la différenciation de l'offre. Les dirigeants estiment à présent que les salariés sont certainement les mieux placés pour savoir ce qu'il faut faire évoluer et proposer de nouvelles idées. Afin de gagner en rapidité, le pouvoir décisionnel est décentralisé au niveau des équipes à qui on accorde davantage d'autonomie et de liberté d'initiative, les dirigeants demeurant les garants de la vision et des valeurs de l'entreprise.

Les procédures et tableaux de bord sont réduits au strict minimum pour se concentrer sur l'essentiel, les réunions sont plus courtes, plus rapides. Les conditions de travail sont définies par les équipes qui composent avec les contraintes et non plus entre patronat et organisations syndicales.

La relation client-fournisseur est remplacée par une logique de coconstruction, aussi bien entre les salariés qu'avec les clients, ce qui permet d'ajuster l'offre quasi en temps réel et de l'adapter au mieux à ce qu'attend le marché. L'apport des nouvelles technologies permet aussi une plus grande facilité et liberté d'expression, que ce soit en termes de résolution de problèmes que d'idées.

Style de management

Tous les anciens styles de management, dont les fondements restent basés sur le principe de subordination unilatérale, deviennent inadaptés au besoin d'agilité et d'innovation. Le management paternalisme infantilise, le management directif humilie, le management bureaucratique est trop rigide, le management stratégique trop stressant et le management collaboratif devient trop « mou » pour faire face à la vélocité des changements, à l'exigence croissante des clients et aux offres disruptives issues de l'ubérisation qui « cassent les codes » et l'ordre établi.

D'un point de vue structurel, la division du travail est supprimée au profit de petites équipes autonomes composées des différents métiers qui concourent à l'amélioration et au développement de l'offre. Certaines fonctions supports demeurent, mais elles doivent à présent se mettre au service des équipes opérationnelles, tout comme le manager qui n'est plus là pour prescrire et contrôler mais

faciliter le travail des équipes, comme le proposait dans les années 1970 Robert K. Greenleaf. Ce consultant américain, qui dénonçait déjà le leadership autoritaire au profit d'un leadership plus éthique, a proposé de nouveaux principes d'animation d'équipe, ainsi qu'un nouvel intitulé, celui de « *servant leader*²² », dont les principaux rôles consisteraient à :

- coconstruire une vision partagée et fournir les informations essentielles pour une compréhension de la stratégie et de l'organisation ;
- servir ses équipes, les rendre autonomes, encourager l'autocontrôle et les initiatives ;
- animer ses équipes sur la base de valeurs « humanistes » partagées, créer un climat de confiance, adopter un esprit d'humilité, de simplicité de partenariat avec toutes les « parties prenantes » ;
- agir sur la base d'une conviction personnelle plutôt qu'un désir de statut ou de récompense ;
- mettre l'accent sur le renforcement des forces des personnes plutôt que sur leurs faiblesses.

La relation hiérarchique existe encore, mais prend un nouveau sens. Les projets sont conduits en cycles courts, avec des feed-back réguliers et partagés. L'erreur devient une source d'apprentissage. Les salariés sont invités à prendre des initiatives et sont à présent libres de travailler quand et comme ils le veulent.

La fonction de management est repensée à l'image d'un chef d'orchestre. Son rôle n'est pas de maîtriser tous les instruments, ni d'imposer à chaque instrumentiste la manière de jouer chaque note, mais d'exprimer sa vision de l'œuvre, son but, et ce qu'attend le public. Pour que l'harmonie produise son effet, les musiciens doivent s'accorder les uns les autres. Chaque musicien a la possibilité de proposer une interprétation, mais cette initiative ne peut se faire sans l'accord de tous, au risque de tourner à la cacophonie. La musique est vivante, l'entreprise aussi. Le manager doit laisser

s'exprimer les collaborateurs tout en veillant à ne jamais perdre de vue le but de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, les *servant leaders* sont élus par les équipes sur la base de critères tels que la confiance, l'envie, l'incarnation des valeurs, le sentiment de se sentir soutenu, aussi bien affectivement que techniquement.

L'organisation « cellulaire » ou en « tribus » favorise la rapidité d'action, les objectifs fixés par la hiérarchie laissent la place à des engagements réciproques négociés entre collègues. Des temps de rencontre entre « cellules » sont instaurés pour prendre en considération les interactions et promouvoir la coopération transverse sans être contraint de solliciter la hiérarchie.

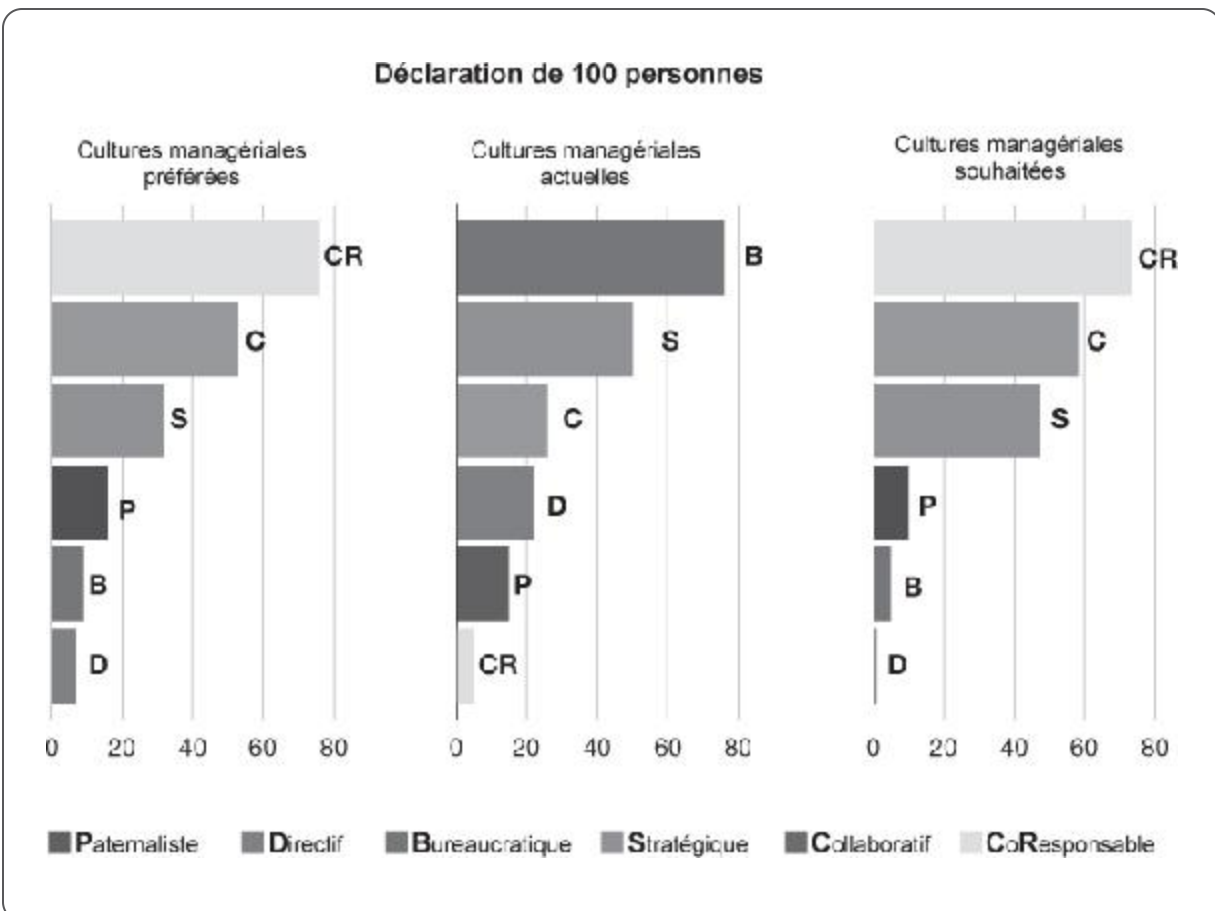
Synthèse de la culture managériale coresponsable

Domaine	Caractéristiques
Stratégie	Offrir plus de choix, créer de nouvelles valeurs
Culture	Liberté, autonomie, responsabilité, agilité, audace
Organisation	En équipes autonomes, par rôle, en télétravail
Management	En soutien des équipes selon leurs besoins
Information	Toutes les informations sont accessibles
Décision	Au niveau de chacun à condition que cela ne soit pas préjudiciable aux autres, et bénéfique pour l'entreprise
Changement	Naturel et communément admis, mode expérimental, apprentissage des erreurs et des échecs
Relation	Libre et fonctionnelle, dépassionnée, authentique, constructive
Innovation	Libre initiative des collaborateurs si conforme à la vision et aux valeurs
Émotions	Exprimée si les personnes le souhaitent
Tensions	Gérées entre collaborateurs
Reconnaissance	Incarnation de la vision et de la culture, création de nouvelles valeurs

Si aucune culture managériale n'est bonne ou mauvaise, la culture coresponsable est incontestablement aujourd'hui la mieux adaptée et constitue le socle de référence de l'innovation managériale.

Pour vous en persuader, il suffit de demander aux salariés de répondre à ces trois questions :

- Quelles sont les deux cultures managériales que vous préférez à titre personnel ?
- Quelles sont les deux cultures managériales dominantes au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont les deux cultures managériales qui vous semblent les plus souhaitables pour relever les défis à venir ?



Exemple de restitution d'un sondage sur les cultures managériales préférées, actuelles et souhaitées

Les réponses sont sensiblement toujours les mêmes : les salariés ont une préférence pour les cultures collaborative et coresponsable et considèrent qu'elles sont les plus souhaitables pour relever les défis à venir.

L'INNOVATION MANAGÉRIALE, EN CLAIR

Plusieurs auteurs ont proposé une définition de l'innovation managériale. Selon Gary Hamel, l'innovation managériale est « un ensemble de grands principes et de petites pratiques expérimentales menées par des individus qui veulent défier les normes en place²³. »

D'autres auteurs qualifient d'innovation managériale « des organisations et cultures d'entreprise qui encouragent les salariés à prendre des initiatives, à assumer plus de responsabilités et à être forces de proposition²⁴ ».

Comme pour beaucoup d'autres termes, tels que le leadership par exemple, les définitions évoluent avec les années.

Nous travaillons depuis 2011 sur le sujet et il est très fréquent que l'on nous demande une définition de l'innovation managériale. Avant de la proposer, il nous a semblé important de clarifier ce qu'est l'innovation.

Imagination, créativité, invention, innovation : quelles différences ?

Tout le monde parle d'innovation, mais avant de découvrir ce qui caractérise les pratiques managériales innovantes, il semblait opportun de différencier la notion d'innovation des trois autres termes couramment associés que sont l'imagination, la créativité et l'invention.

Dans son article « Définition créativité, innovation, invention et imagination », Benjamin Chaminade différencie ces quatre notions de la manière suivante²⁵ :

- Imagination : du latin impérial *imaginatio*, l'imagination peut être définie comme une faculté à « rêver ou à construire une ou plusieurs images, une vision, une idée » sans aucun cadre précis.
- Créativité : différente de l'imagination, la créativité, qui vient du latin *creatum*, à savoir produire quelque chose, consiste à « imaginer une idée nouvelle dans un cadre prédéfini, une direction imposée ».
- Invention : du latin classique *inveniun*, l'invention est considérée comme une aptitude à « trouver, découvrir une idée, un produit, un service, un procédé... qui n'existait pas avant ». Contrairement à l'imagination, qui est de l'ordre de l'esprit, l'invention est physique, concrète.
- Innovation : du bas latin *innovatio*, qui signifie changement, renouvellement, l'innovation se rapproche de l'invention dans le sens où elle est aussi concrète, mais s'en différencie dans la mesure où elle n'est pas forcément nouvelle et peut être une amélioration ou une transformation de ce qui existait.

Contrairement à l'imagination et à la créativité qui sont des représentations mentales, l'invention et l'innovation sont des réalisations concrètes. Par conséquent, une pratique managériale peut être qualifiée d'innovante si, et seulement si, elle est observable et à l'origine de changements et d'améliorations concrets et significatifs que l'entreprise a pu évaluer.

Il s'agit donc d'une évaluation *a posteriori*. C'est la raison pour laquelle cet ouvrage comprend 50 pratiques dont les résultats ont été démontrés et que nous mettons l'accent sur *L'innovation managériale en action*.

Définition de l'innovation managériale

Sonder les salariés sur ce qu'ils pensent de l'innovation managériale alors qu'il n'existe pas de définition commune peut laisser perplexe. En outre, nombreux sont ceux qui remettent en cause le terme d'innovation managériale au motif que l'innovation en management n'est pas nouvelle. Et sur le principe, ils ont bien raison.

Sauf si l'on qualifie avec plus de précision ce qui caractérise l'innovation. Lorsque l'on analyse les évolutions managériales passées, on prend conscience qu'elles répondent, dans l'ensemble, à deux principaux besoins bien distincts :

1. Ceux de l'entreprise : optimiser la productivité, la qualité et la performance.
2. Ceux des salariés : améliorer les conditions et la qualité de vie au travail.

Il est rare que les innovations managériales passées aient été imaginées pour répondre concomitamment à ces deux besoins. Or, toutes les pratiques managériales innovantes que vous allez découvrir ont pour point commun d'avoir été imaginées et initiées dans le but de répondre conjointement aux besoins des salariés et de l'entreprise. Il est alors possible d'intégrer le « bénéfice mutuel » (à la fois économique et social) comme l'un des principaux critères de qualification de ce qui est innovant en matière de management.

Par ailleurs, présenter les six cultures managériales permet de prendre conscience que ce qui distingue le management coresponsable des cinq autres cultures managériales est avant tout le nouvel état d'esprit qui anime l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Différence entre management traditionnel et innovation managériale

Domaine	Management traditionnel	Innovation managériale (Culture coresponsable)
Culture	Parent/enfant	Adulte/adulte
Management	Subordination unilatérale <i>Command & control</i>	Coconstruction Autonomie, responsabilisation
Organisation	Descriptions de fonctions	Définition de rôles
Relation	Selon les statuts et les fonctions	Selon les besoins réciproques
Décision	Selon le statut et la délégation de pouvoir	Selon la zone de « création de valeurs »
Changement	Initiative hiérarchie En mode projet « cadré »	Initiative par l'équipe En mode expérimental
Innovation	Sur la base de la stratégie et d'un cadre défini par le management	Libre, sur la base des idées des équipes
Émotions	Non expression	Libre expression
Tensions	Arbitrage par la hiérarchie	Gérées entre collègues
Information	Diffusion contrôlée et descendante	Diffusion transparente, ascendante et descendante
Reconnaissance	Sur le respect des règles	Sur les contributions et la création de nouvelles valeurs pour l'entreprise

L'innovation managériale peut donc être définie comme une transformation majeure des postures et des pratiques collaboratives, entre (et pour) les managers et les collaborateurs, en vue d'évoluer d'une relation parent/enfant à adulte/adulte dans le but de trouver le plus juste équilibre entre épanouissement personnel et performance professionnelle afin de créer de nouvelles valeurs pour l'entreprise, ses collaborateurs et son environnement.

La définition que nous proposons met en avant plusieurs points :

- La notion de transformation majeure sous-tend un changement significatif sans pour autant qu'il soit disruptif, sachant que ce qui peut représenter un changement majeur pour une entreprise peut ne pas l'être pour une autre. L'innovation peut être à grande ou à petite échelle. Ce qui compte n'est pas l'importance de la nouveauté, mais son impact.
- Cette transformation porte sur les postures (états d'esprit, modes de pensée, attitudes...) ainsi que sur les pratiques collaboratives (rituels, dispositifs, démarches...) et non sur des réformes organisationnelles globales telles que la sociocratie ou l'adhocratie qui ne sont pas des innovations managériales (puisque la fonction de management est supprimée), mais de nouvelles formes d'organisation.
- Évoluer d'une relation parent/enfant (dépendance) à adulte/adulte (autonomie) ne signifie pas supprimer la notion de lien de subordination hiérarchique mais modifier la nature de la relation à tous les niveaux. À ce titre, si les pratiques managériales innovantes concernent principalement la relation entre un manager et ses collaborateurs, elles peuvent également porter sur la relation entre collaborateurs (voir la « plateforme #ITAGYOU » d'AXA Banque), entre managers (voir les « Ateliers de codéveloppement » de la Fondation Action Enfance) mais aussi entre l'entreprise et son écosystème (voir le tour « Made in France » de la Camif).
- Le maintien de la fonction de management signifie que les concepts d'entreprise libérée et d'entreprise opale ne peuvent être intégrés dans le champ de l'innovation managériale car ils prônent sa suppression et militent en faveur de l'autogouvernance.
- Trouver le plus juste équilibre entre épanouissement personnel et performance professionnelle signifie que l'innovation doit concilier ces deux attentes et être adaptée aux particularités de l'entreprise, de manière à ce qu'elle soit rapidement et facilement appropriée.

- La création de nouvelles valeurs sous-tend que l'innovation managériale doit permettre d'atteindre des résultats qui ne peuvent être atteints avec les cinq cultures managériales précédentes :
 - pour l'entreprise (par exemple, devenir plus agile et innovante) ;
 - pour les salariés (par exemple, rendre chaque salarié auteur et acteur de son épanouissement et de sa performance professionnelle) ;
 - pour l'environnement (pour mieux composer avec son écosystème aussi bien d'un point de vue sociétal, environnemental qu'économique).

Contrairement à une idée reçue, l'innovation managériale ne concerne pas que les collaborateurs, mais aussi les managers. Elle a pour but de reconsidérer la raison d'être du manager, son rôle et de repenser les relations avec ses collaborateurs et ne doit nullement avoir pour motif de fustiger les hommes et les femmes qui chaque jour, font de leur mieux pour assumer cette responsabilité.

STOP AU « MANAGEMENT BASHING »

Nous notons depuis quelques années une augmentation de propos, plus ou moins véhéments, qui laissent supposer que le mal-être des salariés serait principalement dû à l'incompétence de leurs managers.

Non seulement cela nous semble injuste, mais surtout infondé. Nous ne nions ni l'existence de managers autoritaires ou manipulateurs, ni celle de dirigeants avides de pouvoir et égoïstes. Nous ne nions pas non plus l'existence de collaborateurs de mauvaise volonté, qui se victimisent ou se mettent en arrêt-maladie dès qu'ils n'obtiennent pas ce qu'ils veulent. Mais là n'est pas notre propos et surtout, nous pensons que le pourcentage de personnes qui présentent ces caractéristiques n'est pas suffisamment significatif pour que l'on s'y attarde plus longtemps.

Il est dans la nature humaine de s'attribuer les mérites de ses réussites et d'accuser les autres d'être à l'origine de ses échecs afin de maintenir une bonne image de soi. Ce phénomène, intitulé « biais d'autocomplaisance », semblerait expliquer les raisons pour lesquelles certains salariés estiment que les managers sont les principaux responsables de leurs échecs (mal-être, frustration, désengagement...).

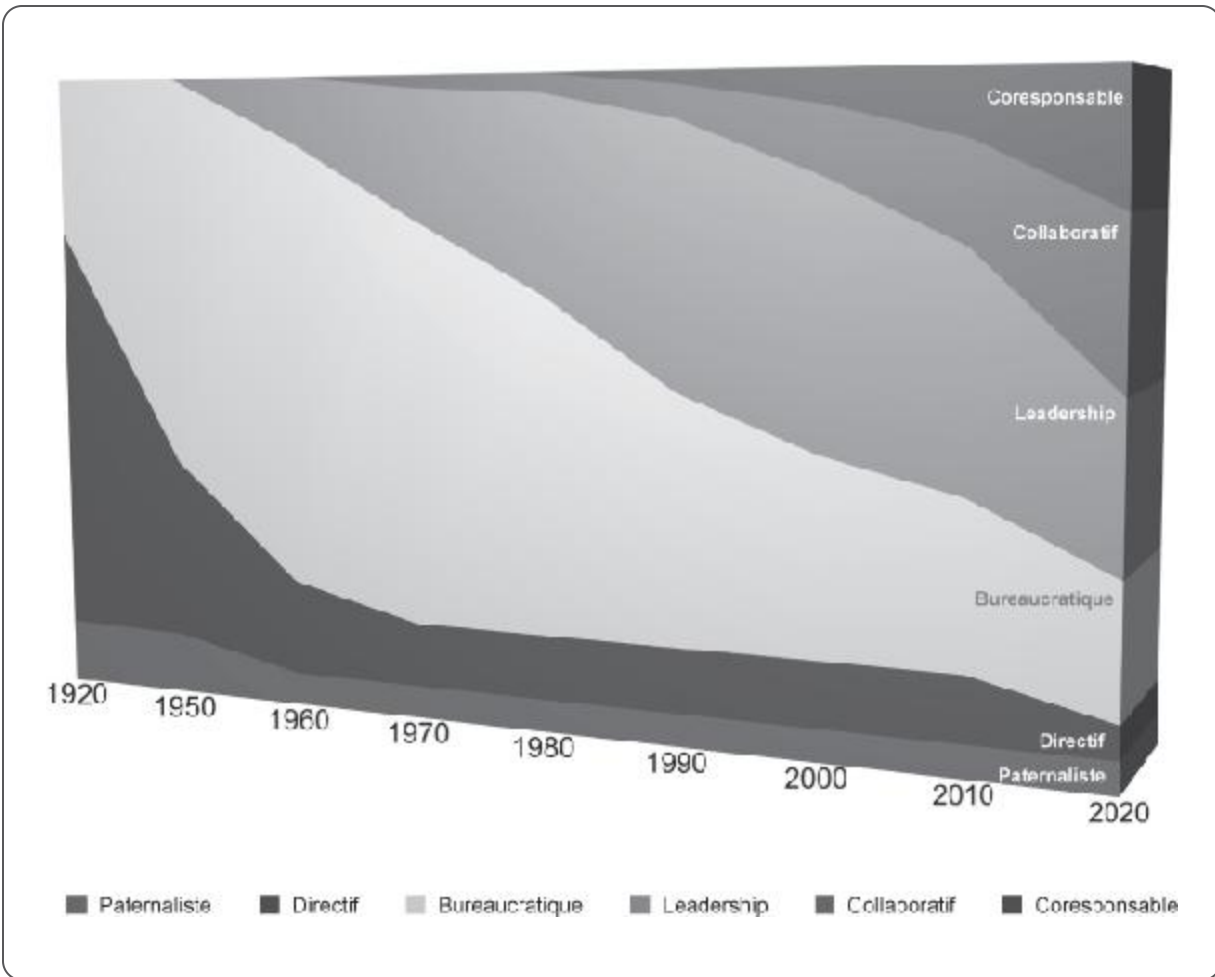
Considérer les managers comme les principaux responsables du mal-être des collaborateurs reviendrait à penser qu'ils le font consciemment ou qu'ils disposent de toutes les marges de manœuvre et de tous les moyens dont ils ont besoin pour réaliser leurs missions, ce qui est loin d'être le cas.

Quelles que soient leur bonne volonté et leurs compétences, les managers sont eux aussi soumis à des phénomènes qui rendent souvent la réalisation de leurs missions de management difficile, indépendamment de leurs actions.

Nous les avons formalisés par le biais de syndromes. Il nous semblait important de vous présenter les principaux.

Le syndrome du millefeuille

Ce n'est pas parce que de nouvelles cultures managériales apparaissent que les autres disparaissent pour autant. Il est par conséquent extrêmement fréquent que coexistent différentes cultures managériales au sein des entreprises.



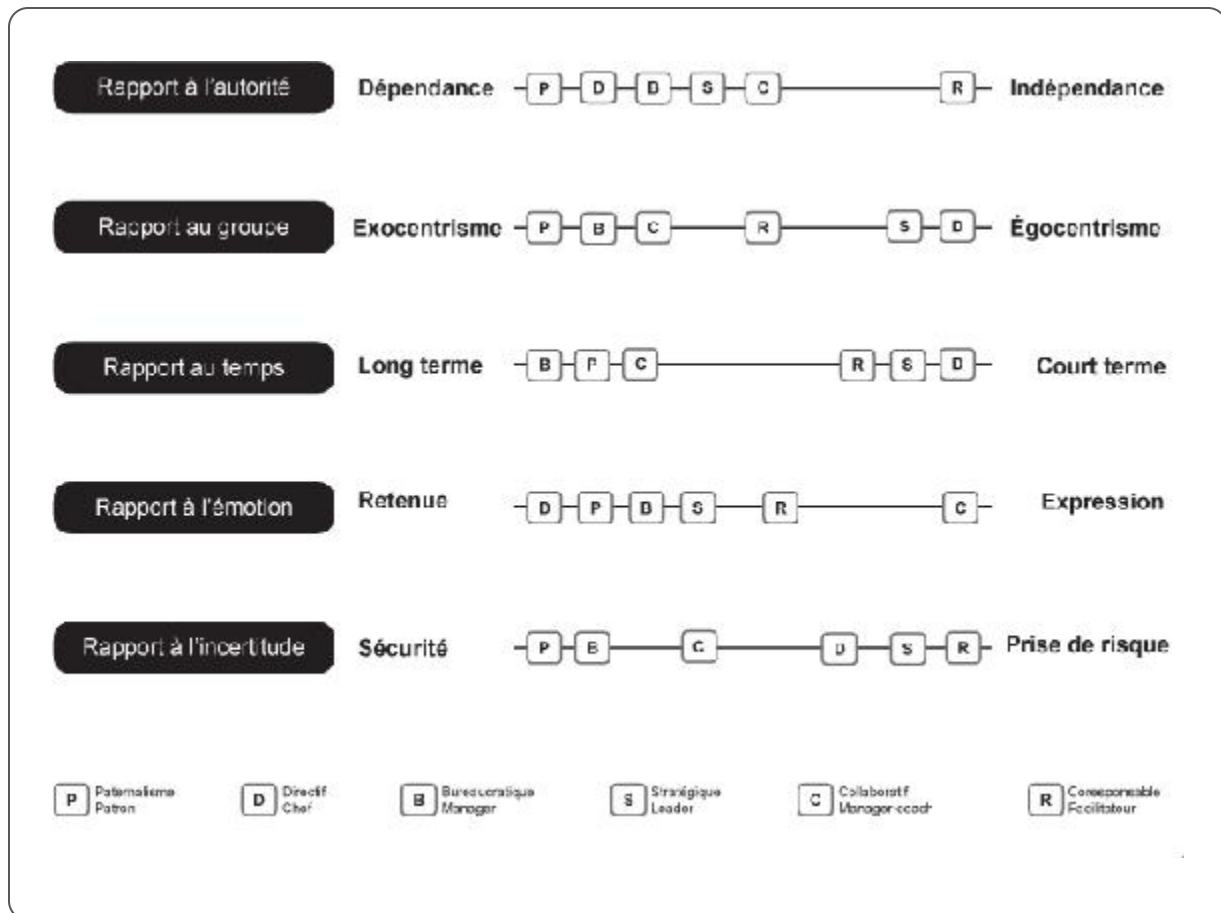
Évolution et répartition du poids de chaque culture managériale de 1920 à 2020
(Dynesens)

Cette diversité de représentation de modes de pensée et de comportement est souvent la source de désaccords entre les différents acteurs de l'entreprise.

Si certaines tensions peuvent être à l'origine de managers qui adoptent un style de management différent des cultures managériales présentes au sein de l'entreprise, elles peuvent aussi provenir de différences de perception des modes de collaboration entre les membres d'une équipe. En d'autres termes, il est assez fréquent que les managers aient à gérer des désaccords entre collaborateurs, sans qu'ils en soient responsables.

Les désaccords entre salariés, aux cultures managériales différentes, sont tout à fait naturels, tout simplement parce qu'ils ont

des rapports à l'autorité hiérarchique, au groupe, au temps, à l'émotion et à l'incertitude très différents, comme l'illustre la figure ci-dessous.



Similitudes et différences entre les 6 cultures managériales

Lorsque des salariés, aux cultures managériales différentes, sont amenés à travailler ensemble, il est légitime qu'il y ait des désaccords, puisqu'ils ne perçoivent pas la collaboration de la même manière. Ces différences de représentation peuvent être sources de tensions dont l'origine est souvent attribuée à ceux qui agissent et pensent différemment.

Le tableau ci-après illustre les principaux griefs qui sont faits entre cultures managériales.

Reproches faits entre personnes aux cultures managériales différentes

Reproches →	Culture paternaliste (Tradition)	Culture directive (Pouvoir)	Culture bureaucratique (Ordre)	Culture leadership (Succès)	Culture collaborative (Bien-Être)	Culture coresponsable (Liberté)
Culture paternaliste (Tradition)	X	Despote	Distant	Arriviste	Indécis	Critique
Culture directive (Pouvoir)	Plaintif	X	Contrainant	Manipulateur	Hypocrite	Technocrate
Culture bureaucratique (Ordre)	Réfractaire aux règles	Agressif	X	Arrogant	Utopiste	Transgressif
Culture leadership (Succès)	Réfractaire au passé	Binaire	Psychorigide	X	Lent	Écroulé
Culture collaborative (Bien-Être)	Primauté de l'ancienneté	Inhumain	Froideur relationnelle	Met la pression	X	Solitaire
Culture coresponsable (Liberté)	Dépassé	Écervelé	Ennuyeux	Manipulé	Dépendant des autres	X

Si les managers ne sont pas à l'origine de ces tensions, l'entreprise leur demande pour autant de les gérer. Mais est-ce vraiment à eux de le faire dans la mesure où ils n'en sont pas responsables ?

Lorsque des collaborateurs ne parviennent pas à s'entendre, il est fréquent qu'ils sollicitent leur responsable hiérarchique, non pas pour les aider à trouver une solution entre eux, mais pour trancher, imposer une décision.

Cette attitude, très fréquente dans les cinq premières cultures managériales, met le manager dans une position délicate et cette situation est souvent source de stress pour lui, comme le met en avant une enquête réalisée en 2017 qui précise que « la gestion des tensions en sein des équipes est la première difficulté que rencontrent les managers et la première source de frustration au quotidien²⁶ ».

Contraindre les managers à gérer les tensions dont ils ne sont pas à l'origine a pour effet d'infantiliser les collaborateurs puisqu'ils ne sont pas responsabilisés dans la résolution de leurs désaccords.

L'innovation managériale doit permettre aux collaborateurs de devenir plus adultes dans la gestion de désaccords qui ne sont pas à l'origine du manager, ce dernier pouvant néanmoins être à leur côté pour les aider dans cette démarche.

Le syndrome du ressort

La coexistence de ces différentes cultures managériales a aussi d'autres effets, dont celui d'être à l'origine d'injonctions paradoxales (ou double contrainte²⁷).

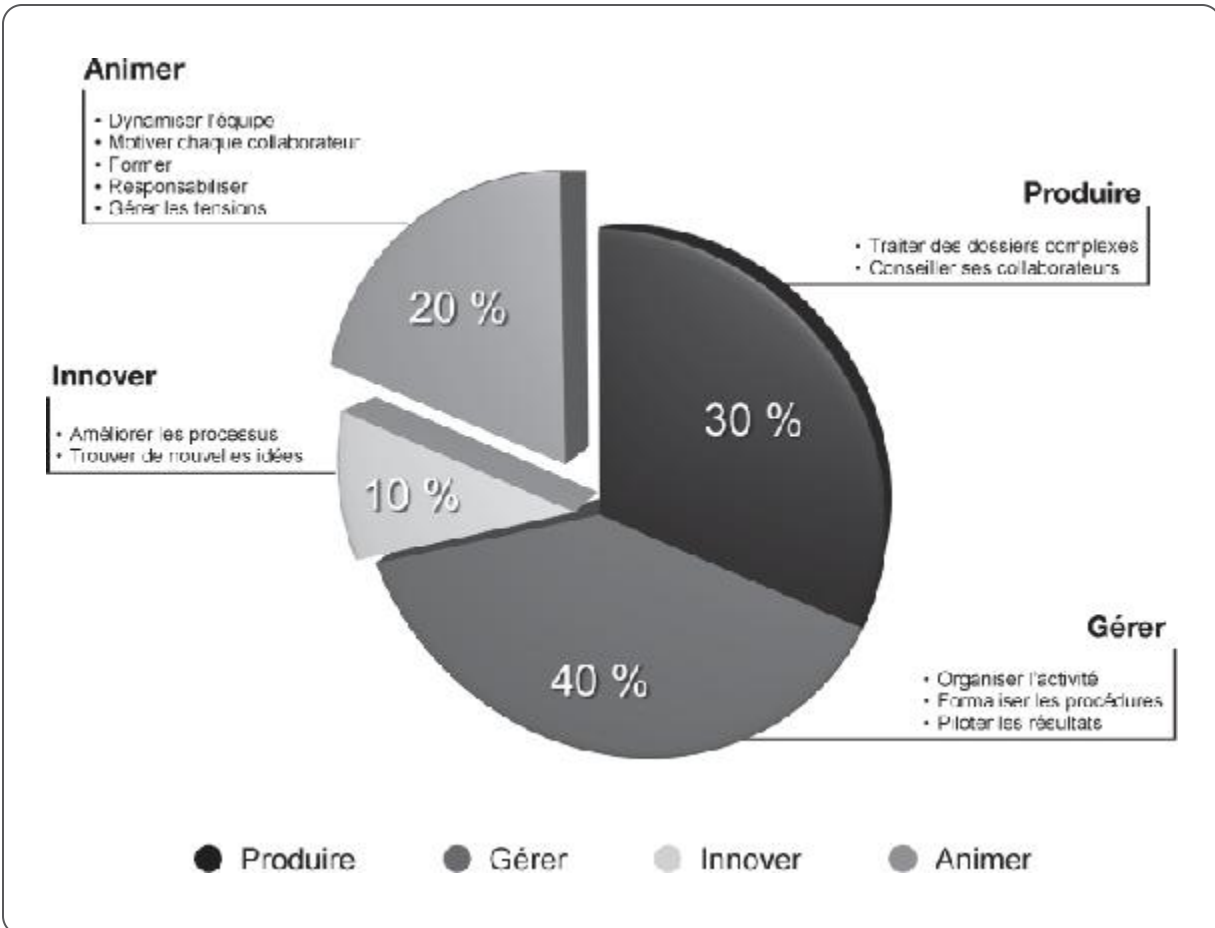
Lorsque les dirigeants exhortent leurs managers à adopter les cultures collaboratives et coresponsables, *via* des injonctions telles que « miser sur l'intelligence collective », « être au service de ses collaborateurs », ou « faire preuve d'audace », il est rare qu'ils remettent en question les postures et les pratiques des cultures précédentes.

Ajouter de nouvelles responsabilités sans prendre le temps de reconsidérer les priorités d'un manager, ni d'examiner si elles sont compatibles avec les modes d'organisation et de fonctionnement existants, risque de générer de l'incohérence et mettre les managers dans une position inconfortable.

Quelle que soit la culture managériale, un manager a quatre finalités :

- produire : superviser ou traiter des activités techniques (réalisation d'un service ou d'un produit) ;
- gérer : organiser les activités et contrôler le niveau de conformité aux attentes ;

- animer : dynamiser et accompagner une équipe dans son développement personnel et professionnel ;
- innover : améliorer l'existant et créer de la nouveauté.



Répartition du temps consacré à chaque finalité d'un manager²⁸

Cela fait des années que nous demandons aux managers de déclarer le temps qu'ils consacrent à chacune de ces quatre finalités. Les résultats sont restitués dans le graphique ci-dessus.

Comment expliquer que les managers consacrent 70 % de leur temps à produire et gérer, alors que l'entreprise leur demande de se concentrer sur l'animation de leur équipe et l'innovation ? Lorsque nous posons cette question aux managers, la réponse est toujours la même : « Parce que nous sommes évalués par notre direction sur nos capacités à produire et à gérer, pas à animer et à innover. »

Tant que les critères de reconnaissance ne seront pas en cohérence avec les discours des dirigeants, les managers continueront à fonctionner comme avant et à considérer les activités de production et de gestion comme prioritaires. Et personne ne pourrait les en blâmer.

De plus, ajouter de nouvelles responsabilités sans identifier si elles sont compatibles avec les anciennes et en alignement avec les modes de fonctionnement en vigueur peut provoquer des injonctions paradoxales, comme :

- « soyez plus agiles (culture coresponsable) et respectez les règles (culture bureaucratique) » ;
- « pensez *out of the box* (culture coresponsable) mais dans le respect de vos objectifs (culture stratégique) » ;
- « augmentez la performance de vos équipes (culture stratégique) et veillez à leur bien-être (culture collaborative) » ;
- « faites plus avec moins (culture coresponsable) et augmentez vos résultats (culture stratégique) ».

Cependant, si ces injonctions paradoxales peuvent être sources de difficulté, elles peuvent aussi, si elles sont traitées, être une opportunité d'évolution des modes de collaboration. Par exemple, il est tout à fait possible de concilier bien-être et performance en affectant les personnes sur des missions qui soient sources d'épanouissement.

Ainsi, une fois les injonctions paradoxales révélées, l'entreprise peut décider, soit de supprimer l'une des deux injonctions, soit d'explorer des solutions qui peuvent concilier les deux, ce qui sous-tend souvent de repenser les pratiques et les postures managériales.

L'innovation managériale nécessite de redéfinir les priorités d'un manager et de révéler les injonctions paradoxales pour pouvoir les traiter.

Le syndrome du sandwich

Une autre difficulté rencontrée par le management intermédiaire est directement liée à son positionnement au sein de l'organigramme. Si la direction considère qu'il a pour objectif de relayer l'information auprès des salariés, il est aussi un point de connexion entre les attentes des dirigeants et celles des collaborateurs.

Si les motivations et les attentes des dirigeants et des collaborateurs convergent, le manager n'aura pas vraiment de difficulté à les satisfaire. En revanche, si elles divergent, voire sont antagonistes, le manager sera confronté à un choix cornélien et se sentira pris en étau, comme l'avouent 33 % de managers qui déclarent avoir le sentiment « d'être très souvent pris entre le marteau et l'enclume²⁹ ».

Une enquête plus récente³⁰ met en avant l'écart de perception entre les managers et les collaborateurs sur cette fonction. Si les responsables hiérarchiques considèrent qu'un manager doit être avant tout un leader (23 %) et un soutien (20 %), les collaborateurs estiment encore qu'il doit être un chef (26 %) et un leader (24 %). Ces résultats semblent démontrer que, si les managers s'approprient cette notion de soutien (culture collaborative et coresponsable), cela ne semble pas encore être le cas des collaborateurs qui sont encore très marqués par les cultures directives, bureaucratiques et stratégiques. Sans doute parce qu'ils n'ont pas eu l'information sur les nouveaux rôles attendus d'un manager (seulement 15 % des salariés déclarent avoir été associés dans des démarches d'innovation managériale³¹), qu'ils n'y croient pas ou que leur réalité est encore très marquée par ces cultures managériales.

Cette enquête met en avant que les réfractaires à l'évolution de la culture managériale ne sont pas toujours ceux que l'on croit.

L'innovation managériale doit permettre de sortir du jeu de « victime » et de « persécuteur » par l'instauration de pratiques qui encouragent l'expression

sur toute sorte de sujet et invitent les acteurs à se réunir pour échanger de manière authentique et s'entendre sur des solutions réalistes qui servent les intérêts de l'entreprise et des collaborateurs.

Le syndrome du « j'ai rien demandé »

Selon une récente enquête, 54 % des managers français n'ont pas demandé à le devenir³². Comment est-ce possible ?

Tout simplement parce que l'accès aux responsabilités de management d'une équipe est souvent confié aux salariés qui ont démontré un bon niveau de maîtrise technique, pas forcément parce qu'ils en ont exprimé l'envie.

En effet, l'évolution professionnelle passe encore majoritairement, du fait de nos systèmes de classification, par l'occupation d'un emploi comprenant des missions de management. Proposer des missions de management a longtemps été, et est encore, un des principaux leviers de valorisation de la part des entreprises et accéder à cette fonction un signe de reconnaissance sociale et d'évolution salariale important pour les collaborateurs.

Ainsi, l'entreprise, animée par l'envie de reconnaître le travail de ses techniciens, peut, sans le vouloir, les mettre en difficulté en les promouvant à des fonctions de management.

Ce phénomène a très bien été expliqué par Laurence J. Peter et Raymond Hull³³. Selon ces auteurs, l'un des principes propres aux organisations traditionnelles veut que « dans une entreprise hiérarchique, tout employé compétent aura tendance à bénéficier d'une évolution professionnelle jusqu'à ce qu'il atteigne son niveau d'incompétence », et son corollaire, « qu'avec le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité ».

Demander à un ancien technicien d'assumer des missions de gestion et de production en tant que manager ne le met pas en

situation d'incompétence, car cela le maintien dans sa zone de confort « technique ».

Mais depuis la revendication du « bien-être » en entreprise, la finalité d'animation d'équipe est devenue prioritaire et c'est à ce moment-là que de nombreux managers, autrefois reconnus pour leurs compétences techniques, ont rencontré d'importantes difficultés à s'approprier les nouvelles postures et aptitudes attendues par cette culture managériale, les faisant ainsi passer de compétents à incompetents.

Animer une équipe requiert des appétences, une posture et des aptitudes très spécifiques et à partir du moment où cette mission devient, avec l'émergence de la culture collaborative et coresponsable, le principal critère de reconnaissance du manager, l'entreprise se doit de s'assurer que les personnes en charge de cette responsabilité ont l'envie et la capacité de les assumer, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas.

L'innovation managériale est l'occasion de clarifier les nouvelles finalités d'un manager, d'échanger avec les personnes qui occupent cette fonction sur leur niveau d'envie d'assumer ces nouvelles responsabilités, de les accompagner dans leur appropriation ou de leur trouver d'autres affectations a-hiérarchiques.

Le syndrome de la libération

Cela fait un peu moins de dix ans que des auteurs tels que Gary Hamel, Isaac Getz ou Frédéric Laloux vantent les mérites d'entreprises a-hiérarchiques en affirmant haut et fort que « les salariés sont assez intelligents pour se manager tout seuls³⁴ », certains allant même jusqu'à déclarer que la fonction de management intermédiaire va, voire doit, disparaître.

Ces auteurs illustrent leurs propos par l'énumération de nombreuses pratiques collaboratives d'entreprises telles que Zappos, Favi ou WL

Gore pour légitimer leurs propos, tandis que d'autres mettent en avant de nouveaux modèles d'organisation, tels que l'holacratie et la sociocratie, basés sur le principe d'autogouvernance.

Imaginez ce que l'on peut ressentir lorsqu'on occupe une responsabilité de management de voir les médias et certains gourous affirmer que votre fonction, parce qu'elle constitue un échelon supplémentaire dans l'organigramme, ralentit la créativité et l'agilité des équipes, voire ne sert à rien.

Nous ne nions pas que certains managers sont à l'origine du désengagement de leurs collaborateurs, mais il serait hâtif d'en déduire qu'ils le font volontairement. L'entreprise n'est pas un monde idéal et contrairement à ce que ces auteurs proclament, tous les salariés ne veulent pas être autonomes ou force de proposition.

D'ailleurs, selon une récente enquête, 83 % des salariés français pensent qu'un manager est indispensable pour faire fonctionner une équipe³⁵. Très surprenant n'est-ce pas ?

Méfions-nous de ces exemples dont certains sont parfois embellis et ne correspondent pas toujours à la réalité, comme l'ont précisé certains auteurs, et restons également vigilants sur les études, les statistiques et les sondages qui sont utilisés par certains consultants pour argumenter leurs propos – par exemple le pourcentage de salariés français qui se déclarent engagés (entre 15 % à 80 % selon les sondages).

Si la manière dont sont exercées les missions de management peut être remise en cause, cela ne signifie pas pour autant qu'il faille éradiquer cette fonction. N'en déplaise aux partisans de la libération, la psychologie sociale nous enseigne qu'un groupe d'individu exprime toujours le besoin d'avoir une autorité pour bien fonctionner.

Que penser des partisans de l'autogouvernance qui tendent à démontrer que les groupes peuvent fonctionner en toute autonomie, sans avoir besoin d'une autorité ? Tout d'abord, que cette affirmation n'est pas tout à fait exacte car toutes les entreprises citées ont une autorité supérieure : leur dirigeant. Les collaborateurs ne sont donc pas totalement libres de faire ce que bon leur semble.

Ensuite, si elles ont décidé de supprimer la fonction de manager, et plus précisément le principe de subordination unilatérale hiérarchique, elles ont instauré d'autres rôles en remplacement, comme chez WL Gore, celui de « leader » qui a pour mission de fédérer et de dynamiser l'équipe. Chez Zappos, qui a récemment adopté l'holocratie, si l'organisation est structurée en cercles autogérés, il existe une hiérarchie entre les cercles. Buurtzorg a défini un rôle de « facilitateur », afin de veiller, par exemple, au respect de la méthodologie de résolution de problèmes.

Debra H. Gruenfeld et Larissa Z. Tiedens³⁶ ont réalisé de nombreuses études qui concluent qu'un groupe d'individus a besoin d'une autorité hiérarchique, notamment pour prendre les décisions dans des situations complexes. Selon elles, lorsque la répartition du pouvoir, formelle ou informelle, n'est pas clairement établie, les membres deviennent moins attachés à leur groupe, la coopération est moins efficace et la performance diminue. Elles concluent que tous les chercheurs qui ont étudié les fonctionnements des animaux et des êtres humains arrivent à la même conclusion : il y a toujours un système hiérarchique.

Ce dont ne veulent plus les salariés, ce n'est pas l'autorité hiérarchique, mais l'autoritarisme, les « petits chefs » égocentrés qui ne pensent qu'à eux et à leur ascension professionnelle. Comme l'a évoqué Chris Fry, qui a permis à Salesforce de passer de 40 à 600 salariés, « l'objectif de la hiérarchie est de vaincre la hiérarchie ». Une hiérarchie bien pensée est une des meilleures armes pour supprimer la mauvaise bureaucratie.

C'est d'ailleurs la conclusion à laquelle est arrivée Larry Page, fondateur de Google. En 2001, il décida de supprimer l'échelon hiérarchique intermédiaire, considérant qu'il créait beaucoup trop de complexité et qu'il était source de frictions. Mais quelque temps plus tard, les top managers étaient débordés par les sollicitations de centaines d'ingénieurs qui attendaient leurs réponses. Page a donc appris que le management intermédiaire était une « complexité nécessaire³⁷ ».

Et même si cette possibilité pouvait être envisagée, la suppression de la fonction de manager est tout bonnement impossible pour des organisations qui ne peuvent remettre en question leurs classifications ou qui évoluent dans des environnements dont la réglementation impose une fonction de management.

C'est pourquoi l'innovation managériale n'a pas pour ambition de supprimer le management, mais de repenser sa finalité, sa posture et sa raison d'être. Si on partage l'idée que les collaborateurs sont des individus responsables, compétents, et motivés, alors l'autorité hiérarchique doit s'exprimer autrement.

Offrir plus d'autonomie aux collaborateurs nécessite de redéfinir la principale finalité de l'autorité hiérarchique, à savoir faciliter le travail des collaborateurs, d'où son nom de « facilitateur », dont les principales missions deviennent :

- promouvoir la vision pour donner du sens et impliquer les collaborateurs dans sa déclinaison au niveau opérationnel ;
- forger une identité commune, faire vivre les valeurs collaboratives, faciliter et valoriser leur incarnation ;
- cocréer avec ses collaborateurs les conditions de leur réussite, dans le respect d'un cadre prédéfini et des contraintes ;
- susciter l'engagement et la prise d'initiative ;
- responsabiliser les collaborateurs sur leurs actions et leur laisser l'autonomie nécessaire pour les mettre en œuvre ;
- encourager les membres de l'équipe à exprimer leurs ressentis et à expérimenter de nouvelles idées aussi bien sur le « faire ensemble » que « l'être ensemble » ;
- soutenir les collaborateurs dans leur développement professionnel par des feed-back réguliers individuels et collectifs ;
- protéger l'équipe lorsque ces évolutions sont sources de tensions ou de conflits au sein de l'équipe, mais également avec d'autres équipes, notamment celles qui ne se seraient pas engagées dans cette transformation culturelle.

L'innovation managériale doit permettre de transformer le caractère « unilatéral » et « hiérarchique » de manière à redistribuer autrement le pouvoir (au sens pouvoir d'action) afin de mieux valoriser l'intelligence collective.

Le syndrome du persécuteur

Face à la revendication du « bien-être » et de la « liberté », les entreprises se sont engagées dans des démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail. Pour se faire, nombreuses sont celles qui ont initié des sondages afin d'identifier le niveau de satisfaction de leurs collaborateurs.

Si l'intention était noble de la part des dirigeants, adresser un sondage aux collaborateurs pour leur demander si leurs conditions de travail sont alignées aux cultures collaboratives et coresponsables, alors que les postures et les pratiques managériales sont encore basées sur les cultures managériales précédentes a eu des effets extrêmement préjudiciables pour le management intermédiaire, qui s'est tout simplement vu accusé d'être à l'origine du mal-être des collaborateurs.

Les réactions des dirigeants ne se sont pas fait attendre. De nombreux managers se sont vu reprocher d'avoir des attitudes trop autoritaires et contrôlantes alors que c'est ce qui leur a été demandé pendant des années.

Si les médias se sont empressés de communiquer largement sur le niveau de mal-être des salariés, qui s'est vraiment intéressé à la qualité de vie au travail des managers ? Il existe très peu d'études et de sondages sur le sujet mais les quelques enquêtes révèlent que :

- 57 % des cadres supérieurs se disent stressés (41 % pour l'ensemble des salariés)³⁸ ;
- 49 % des cadres trouvent que leur travail empiète trop sur leur vie privée et 60 % déclarent que l'augmentation constante de la

charge de travail génère des tensions familiales³⁹ ;

- 45 % déclarent se sentir isolés dans le cadre de leur fonction⁴⁰ ;
- le taux de démotivation des cadres dirigeants a augmenté de 50 % en 5 ans⁴¹. Une étude publiée par Zenger et Folkman en 2014 dans la prestigieuse revue *Harvard Business Review* met en avant que les salariés les plus désengagés sont les managers intermédiaires.

Pour que les managers puissent contribuer à l'amélioration des conditions de travail de leurs collaborateurs, peut-être serait-il opportun, au préalable ou concomitamment, d'améliorer les conditions d'exercice de leurs missions de management. Après l'expérience client, puis l'expérience collaborateur, peut-être serait-il temps de parler d'expérience manager ?

On imagine assez aisément le niveau de frustration et d'injustice que peuvent ressentir certains managers qui font ce qu'ils peuvent, à leur niveau et avec les moyens dont ils disposent, pour améliorer les conditions de travail de leurs collaborateurs.

De quelle marge de manœuvre disposent-ils ? Que peuvent-ils faire dans des environnements où la performance économique est encore le principal centre d'attention, où ils sont évalués sur leur capacité à faire respecter les règles et sur la production de leurs équipes ? Pourquoi d'ailleurs continue-t-on de penser qu'ils sont les seuls à pouvoir améliorer la situation ?

L'innovation managériale doit permettre à tous les acteurs de s'entendre sur la cocréation des conditions de leur bien-être en faisant preuve de réalisme et en prenant en compte aussi bien les intérêts de l'entreprise que ceux des salariés.

EN RÉSUMÉ

66 % des collaborateurs et 81 % des managers pensent que le management n'est pas reconnu à sa juste valeur⁴².

Preuve que le métier de manager est difficile, si 30 % des salariés qualifient leurs managers de « mauvais⁴³ », 51 % avouent qu'ils ne feraient pas mieux qu'eux et 79 % confient qu'ils ne voudraient pas être à leur place⁴⁴.

Six salariés sur 10 déclarent qu'ils ne souhaiteraient pas devenir manager s'ils en avaient la possibilité au motif que les managers :

- « Doivent subir plus de pression de la part de leur hiérarchie » (65 %) ;
- « Sont responsables du travail des autres » (45 %) ;
- « Doivent gérer une forte surcharge de travail » (39 %) ;
- « Sont en permanence connectés au travail » (35 %)⁴⁵.

Et les 21 % qui le souhaiteraient seraient motivés par « une hausse de leur rémunération » (78 %), « le développement de leurs compétences » (72 %) et le fait de « gagner en employabilité » (72 %)⁴⁶.

Que penser de ces motivations très égocentriques si ce n'est d'en conclure qu'il y a une réelle crise d'engouement pour la fonction managériale en France dans sa forme actuelle et qu'il est grand temps de la faire évoluer pour la rendre plus attractive ?

L'innovation managériale se différencie des courants qui prônent la suppression du rôle de manager et propose de répartir autrement les rôles et responsabilités de chacun et d'expérimenter de nouvelles formes de collaboration qui profitent aussi bien aux collaborateurs qu'aux managers.

1. Enquête BVA pour Audencia, « Les salariés et les innovations managériales », décembre 2017.

2. *Strategic leadership primer*, Department of Command, Leadership and Management, United States Army War College, 2019, 4^e éd.

3. Enquête BVA pour Audencia, « Les salariés et les innovations managériales », décembre 2017.

4. « Comment Sébastien Bazin donne un coup de jeune à Accor », *Challenges*, Jean-François Arnaud, 3 février 2016.
5. Le mot « patron » vient du latin *patronus* qui signifie protecteur.
6. 1868-1942, industriel français, dirigeant des usines du Creusot.
7. BIT-OCDE, statistiques de la population active.
8. Chef, du latin *caput*, signifie tête. Désigne une personne qui est à la tête, qui commande.
9. Insee.
10. Mot dont l'origine est soit *mesnager* (l'art de gérer les affaires du ménage), soit *maneggiare* (tenir en main les rênes d'un cheval).
11. Le taux de croissance passe de 5,65 % en 1960 à 2,3 % en 1990 (source : Insee).
12. Le taux d'inflation passe de +5 % en 1967 à +12 % en 1982 (source : Insee).
13. Le taux de chômage passe de 1 % en 1960 à 10 % en 1993 (source : Insee).
14. L'*incentive* est une technique qui vise à doper la motivation collective.
15. Le brainstorming est une technique de créativité qui permet aux personnes d'exprimer à maximum d'idées pour atteindre un objectif (c'est une technique dite « fermée », car les participants doivent se restreindre à l'objectif de départ).
16. La direction par objectifs est un concept de Peter Ferdinand Drucker (1909-2005).
17. Initié en mai 2011 en Espagne, le mouvement des indignés marque le désaveu des citoyens envers la classe politique, dénonce la corruption et l'augmentation de la précarité suite à la crise financière de 2008.
18. Le taux d'abstention augmente de 37 % en 1979 à 56,5 % en 2014 pour les élections européennes, de 22,8 % en 1958 à 42,8 % en 2012 pour les élections législatives, de 25,2 % en 1986 à 49,5 % en 2010 pour les élections régionales, de 26,1 % en 1959 à 38,7 % en 2014 pour les élections municipales, de 37 % en 1979 à 74,5 % en 2008 pour les élections prud'homales et le taux de syndicalisation salarié passe d'environ 30 % en 1945 à 7 % depuis les années 1990.
19. On estime à 1 300 000 le nombre d'associations en France qui comprennent 16 millions de bénévoles actifs (source : CNRS).
20. Par « humaniste », nous entendons « primauté de l'humain » et considérons que la performance organisationnelle et économique est corrélée à l'épanouissement professionnel. Il ne s'agit pas d'un courant philanthropique, mais bel et bien d'un système de pensée qui place l'homme, première ressource de l'entreprise, au centre de son organisation.
21. L'augmentation de l'espérance de vie (de 45 ans en 1900 à 83 ans en 2013), cumulée à la réduction du temps de travail (de 70 heures par semaine en 1900 à 35 heures à partir de 2002), augmente le temps consacré aux loisirs (de 100 000 heures en 1900 à 400 000 heures à partir de 2002).
22. L.C. Spears et M. Lawrence, *Focus on leadership : Servant leadership for the 21st Century*, John Wiley and Sons, 2002.
23. Gary Hamel, *La fin du management*, Vuibert, 2011.
24. Thibaut Bardon, Nicolas Arnaud, Clara Letierce, *Les innovations managériales, donner du sens à la transformation*, Dunod, 2019.
25. <https://trendemic.net/definition-creativite-innovation-imagination-invention/>

26. Enquête OpinionWay pour la Maison du management, « L'état de l'art du management », novembre 2017.
27. Apparue dans les années 1950, la notion de « double contrainte » est une situation dans laquelle une personne est soumise à deux contraintes, pressions contradictoires ou incompatibles.
28. Synthèse des déclarations réalisée par Dynesens.
29. Enquête Opinionway pour la Maison du management, « L'état de l'art du management », novembre 2017.
30. *Idem*.
31. Enquête BVA pour Audencia, « Les salariés et les innovations managériales », décembre 2017.
32. Enquête OpinionWay pour la Maison du Management, « L'état de l'art du management », novembre 2017.
33. Laurence J. Peter & Raymon Hull, *Le Principe de Peter*, J'ai lu, 2018 (éd. originale 1970).
34. Gary Hamel, *op. cit.*
35. Enquête OpinionWay pour la Maison du management, « L'état de l'art du management », novembre 2017.
36. Deborah H. Gruenfeld Ph.D. & Larissa Z. Tiedens, « Organizational Preferences and Their Consequences », in S.T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindsay (Eds.) *The Handbook of Social Psychology*. Wiley, New York, 2010 (5^e édition).
37. Bob Sutton, « Hierarchy is Good. Hierarchy is Essential. And less isn't always better », 7 avril 2016 (<https://ecorner.stanford.edu/articles/hierarchy-is-good-hierarchy-is-essential-and-less-isnt-always-better/>).
38. Sondage Anact pour Médéric, « Le stress au travail », juin 2009.
39. Baromètre Ipsos Edenred, « Salariés français, risque de décrochage par rapport à nos voisins de l'Europe du Nord », avril 2012.
40. Étude Opinion Way pour Médéric, « Baromètre de la santé des Dirigeants », mai 2015.
41. Sondage Ipsos et Logica, « La motivation des salariés français », avril 2012.
42. Enquête Opinionway pour la Maison du management, « Être manager fait-il toujours rêver ? », octobre 2018.
43. Sondage BVA pour Axys consultants, « Enquête miroir managers/salariés/dirigeants de grandes entreprises, sur le management », octobre 2012.
44. Sondage BVA pour Audencia, « Ce que les Français pensent de leur management et de leurs managers », décembre 2017.
45. Enquête Opinionway pour la Maison du management, « Être manager fait-il toujours rêver ? », octobre 2018.
46. Enquête BVA pour Audencia, « Les salariés et les innovations managériales », décembre 2017.

2 50 pratiques managériales innovantes

OceanofPDF.com

Si le management évolue, ce n'est pas par hasard. Bien sûr, les évolutions managériales peuvent être dues à des facteurs externes à l'entreprise, mais elles ont souvent pour origine des pratiques qui sont devenues inadaptées.

PARCE QUE LES SOLUTIONS D'HIER DEVIENNENT LES PROBLÈMES D'AUJOURD'HUI

Selon les concepteurs de la Spirale Dynamique, un nouveau « niveau d'existence » apparaît lorsque celui en présence fait défaut et se construit en réponse aux problèmes occasionnés par le « niveau d'existence » précédent. Mais ce qui est intéressant, c'est que ce nouveau « niveau d'existence », qui semble être la solution, va devenir, par son excès d'attention, le problème, ce qui va générer le besoin d'adopter de nouveau un autre « niveau d'existence ».

Par exemple, lorsqu'une entreprise se crée, les personnes fonctionnent de manière spontanée et informelle. Mais lorsqu'elle grandit, ces modes de collaboration deviennent problématiques. C'est la raison pour laquelle elle ressent le besoin de définir des règles de fonctionnement (la solution à son problème). Compte tenu de l'efficacité de cette solution, l'entreprise considère la règle et son respect comme le fondement de la collaboration et va s'engager dans la formalisation sous tous azimuts de normes pour administrer les relations humaines.

L'excès de l'importance accordée à la règle va devenir le problème, alors qu'elle était la solution. En d'autres termes, « les problèmes d'aujourd'hui sont la conséquence de l'excès d'attention aux solutions passées » et « les solutions d'aujourd'hui deviennent les problèmes de demain ».

Ce principe systémique amène à deux prises de conscience :

- Les problèmes que rencontrent les entreprises en matière de management ne sont pas forcément du fait de l'incompétence de certains dirigeants, mais peuvent être la conséquence de l'excès de solutions managériales précédentes.
- Il est important de comprendre et d'expliquer en quoi les solutions d'hier sont devenues les problèmes d'aujourd'hui pour donner plus de sens aux nouvelles postures et pratiques managériales.

Pour être en capacité d'impulser une dynamique d'innovation permanente et d'évoluer dans un environnement VUCA, les entreprises doivent réinventer leur management sur six thèmes.

LES SIX PILIERS DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Ces six axes d'innovation managériale, que nous avons intitulé « piliers », ont été identifiés sur la base :

- d'une part, de l'analyse des caractéristiques des entreprises qui sont parvenues à trouver le bon équilibre entre épanouissement et performance ;
- d'autre part, de l'agrégation des difficultés régulièrement exprimées par les entreprises qui fonctionnent encore selon un modèle managérial traditionnel.

ÊTRE ENSEMBLE

1	CONFIANCE	(Ré)instaurer des relations saines afin que chacun se sente autorisé à s'exprimer en toute transparence et sans crainte.
2	RESPONSABILITÉ	Faire en sorte que chacun se sente auteur et acteur de ses actes et assume ses choix et ses décisions.
3	PLAISIR	Identifier et prendre en compte les facteurs d'épanouissement personnel dans l'attribution des missions et cocréer les conditions de la convivialité.

FAIRE ENSEMBLE

1	COLLABORATION	Resserrer les liens entre tous les salariés et valoriser l'intelligence collective.
2	AGILITÉ	Offrir plus de souplesse dans la réalisation des missions.
3	CRÉATIVITÉ	Encourager l'expression de nouvelles idées et les soutenir dans leur concrétisation.

Les 6 piliers de l'innovation managériale

Voici les principales raisons pour lesquelles les entreprises doivent réinventer leur management :

- **Renforcer la confiance.** « On ne nous dit pas tout », « On nous cache la vérité », « Méfie-toi de lui, il n'est pas sincère », « On ne nous fait pas confiance ». Les salariés sont devenus méfiants vis-à-vis de leur entreprise. La perte de confiance est souvent le résultat d'une opacité des informations, de promesses non tenues, de luttes de pouvoir, de contrôles excessifs. Le premier enjeu des entreprises est de réinstaurer la confiance, car sans elle, il est impossible d'avoir de saines et riches collaborations.

- **Développer la responsabilisation.** « Ce n'est pas à moi de le faire », « Je ne suis pas payé pour ça », « On ne m'a pas demandé mon avis ». Le rapport parent/enfant induit par le lien de subordination unilatérale hiérarchique, non seulement infantilise les collaborateurs, mais aussi instaure une relation de type domination/soumission qui empêche les collaborateurs de s'exprimer et peut être à l'origine d'un mal-être. Pour évoluer dans un monde VUCA, l'entreprise a besoin de libérer toutes les énergies, de s'appuyer sur les potentiels et les talents de ses salariés et de les laisser expérimenter de nouvelles choses. Pour ce faire, elle doit les considérer comme des adultes responsables et leur offrir davantage d'autonomie.
- **Renforcer le plaisir et le bien-être.** « Mon manager n'est pas motivant », « Mon poste ne me passionne plus, que me proposez-vous ? », « Je m'ennuie », « Ce que je fais n'est pas intéressant ». De plus en plus de salariés expriment un mal-être dont les conséquences peuvent altérer l'épanouissement, voire l'état de santé. Si l'on considère qu'un salarié épanoui est plus performant, l'entreprise doit trouver de nouvelles solutions pour que ses collaborateurs éprouvent du plaisir au travail.
- **Optimiser la collaboration.** « C'est de la faute de l'autre », « On nous parle de solidarité alors qu'ici c'est chacun pour soi », « On ne sait plus qui fait quoi », « Ils ont pris des décisions qui nous impactent sans nous consulter ». La division du travail, qui veut que les décisions soient confiées aux experts de chaque métier, a abouti à une division sociale au sein des entreprises et génère bien souvent des luttes de pouvoir et des tensions. Le fonctionnement en silos limite les interactions transversales et freine la coopération globale. Parce que tout le monde a de bonnes idées, que nous sommes plus forts à plusieurs que tout seul, l'entreprise doit apprendre à resserrer les liens entre tous les collaborateurs et à mieux valoriser l'intelligence collective.
- **Cultiver l'agilité.** « On est contraint par les règles », « On ne nous permet pas d'expérimenter de nouvelles choses », « Nous devons respecter le plan d'actions ». La planification, la maîtrise

des risques, le fonctionnement centré sur la prescription et le respect des règles freinent la réactivité et la capacité d'adaptation qui sont nécessaires pour évoluer dans un environnement changeant et incertain. Les entreprises doivent autoriser les collaborateurs à « sortir du cadre », à faire preuve d'audace et à devenir plus souple et plus agile.

- **Doper la créativité.** « On n'écoute pas mes idées », « On a toujours fait comme cela, pourquoi changer ? ». L'ancrage des habitudes, le poids des certitudes et la primauté accordée à la production laissent peu de temps à l'exploration et à l'expérimentation de nouvelles idées. Les entreprises doivent autoriser l'expression et la mise en œuvre de nouvelles idées à tous les niveaux de l'entreprise, non seulement pour améliorer l'existant, mais aussi pour pouvoir se différencier de leurs concurrents.

Si ces enjeux sont unanimement partagés par les entreprises, cela ne signifie pas pour autant qu'elles savent comment s'y prendre pour relever ces nouveaux défis.

Jusqu'alors, les évolutions managériales étaient influencées par de nouvelles méthodes proposées par des consultants (Peter Drucker pour la direction par objectifs, Alex Osborn pour le brainstorming ou encore Michael Hammer pour le reengineering), mais il semble que ce fleuve de nouveaux concepts se soit tari.

Face à ce manque, certaines entreprises ont décidé d'expérimenter par elles-mêmes de nouvelles pratiques, soit en s'inspirant d'exemples de nouvelles formes de collaboration adoptées par d'autres entreprises, soit en s'aventurant dans l'expérimentation de nouvelles approches sur la base de leurs convictions.

Cela fait plusieurs années que nous cherchons de nouvelles pratiques managériales pour comprendre ce qu'il faut faire évoluer pour ancrer une culture coresponsable. Si nous disposions de peu d'exemples en 2011, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Nous sommes impressionnés de voir à quel point de plus en plus d'entreprises n'hésitent pas à remettre en cause certaines de leurs

pratiques managériales pour en adopter de nouvelles, à s'émanciper de modes de pensée centenaires pour expérimenter de nouvelles formes de collaboration qui permettent aux managers et aux collaborateurs de coconstruire les conditions de leur réussite.

Nous avons écrit ce livre pour les partager avec vous et avons décidé de vous en présenter 50 afin qu'elles soient source d'inspiration pour vos projets de transformation managériale.

Être source d'inspiration ne signifie pas « copier/coller ». En effet, ce qui peut fonctionner pour une entreprise peut ne pas marcher pour une autre. C'est la raison pour laquelle il est important, avant d'adopter une nouvelle pratique, de s'assurer du niveau de maturité du corps social à se l'approprier et de ne pas hésiter à l'adapter à vos spécificités culturelles et organisationnelles.

	Solution > Excès	Conséquence	Problèmes	Axes d'innovation
1	Confidentialité > Opacité, rétention d'infos	On ne nous dit pas tout	MÉFIANCE	CONFIANCE
2	Subordination unilatérale > Passivité	Je ne suis pas payé pour ça	INFANTILISATION	RESPONSABILITÉ
3	Performance > Asservissement	On me met la pression	SOUFFRANCE	PLAISIR
4	Division du travail > Dissensions	C'est la faute des autres	DIVISION	COLLABORATION
5	Conformité > Rigidité	On n'a pas le droit de faire autrement	RIGIDITÉ	AGILITÉ
6	Fonctions dédiées > Indifférence	On n'écoute pas mes idées	CONFORMISME	CRÉATIVITÉ

Tableau récapitulatif de l'origine des 6 piliers de l'innovation managériale

Les pratiques que vous allez découvrir sont présentées en réponses à quatre questions que nous avons posées aux entreprises :

- Quelle est l'origine de la pratique : pour quelles raisons avez-vous ressenti le besoin de mettre en œuvre cette pratique ?
- En quoi consiste-t-elle concrètement ?
- Quelles ont été les facilités et difficultés d'appropriation par les dirigeants, managers et collaborateurs ?
- Quels sont les bénéfices pour l'entreprise et les salariés ?

OceanofPDF.com

Renforcer la confiance

Difficile de transformer les modes de collaboration si les personnes ne se font pas confiance.

Selon le baromètre Cevipof de 2018, ce qui caractérise le mieux l'état d'esprit des Français est... la méfiance. Si 95 % font confiance à leurs proches, le score chute à 41 % pour les personnes qu'ils rencontrent pour la première fois. Il en est de même en entreprise : si les collaborateurs font confiance à leur responsable direct, ils sont plus méfiants avec les autres entités et les dirigeants.

LA CONFIANCE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

En entreprise, la confiance s'exprime à trois niveaux :

- intrapersonnel : la confiance en soi, lorsqu'on se croit capable de... ;
- interpersonnel : la confiance en l'autre, lorsqu'on présuppose qu'il respectera son engagement ou ne trahira pas ;
- collectif : la confiance aux autres, lorsqu'on croit que chacun agira au mieux des intérêts du groupe, quelles que soient les circonstances.

La confiance peut être résumée par la croyance que l'on a que l'on ne sera pas trahi. Faire confiance à une personne suppose de lâcher prise et d'accepter d'être vulnérable. Certaines personnes accordent leur confiance *a priori* et d'autres *a posteriori*. Compte tenu des résultats des enquêtes évoquées

ci-dessus, il semble que les Français aient plutôt tendance à accorder leur confiance *a posteriori*.

La confiance en entreprise repose sur cinq critères, résumés par l'acronyme CARTE :

- la Crédibilité technique : je fais confiance parce que je reconnais la compétence ;
- l'Authenticité : j'ai confiance parce que la personne se comporte avec sincérité, sans mensonge ni faux-semblant ;
- le Respect des engagements : je fais confiance parce que la personne fait ce qu'elle a dit qu'elle ferait ;
- la Transparence : j'ai confiance parce que j'ai accès aux informations et je n'ai pas le sentiment que l'on m'en cache certaines ;
- l'Engagement : j'ai confiance car les relations sont basées sur des engagements réciproques.

COMMENT LES ENTREPRISES SONT-ELLES PARVENUES À RÉINSTAURER OU PRÉSERVER LA CONFIANCE ?

- Se montrer plus transparent sur la vie de l'entreprise (GT Solutions, Thermador).
- Créer plus de proximité entre dirigeants et collaborateurs (Airbnb, Chateauform').
- Reconnaître les succès et valoriser les erreurs et les échecs (entité de la DSIT d'EDF, Air France, BlaBlaCar).
- Renforcer le sentiment d'appartenance (Proginov).

1

QUESTIONS & RÉPONSES DU PRÉSIDENT – Airbnb

*Quand le fondateur répond
publiquement chaque semaine à
toute sorte de question*

États-Unis – 4 000 salariés Plateforme
communautaire de voyage

LA PRATIQUE

Sa genèse

Fondé en 2007 aux États-Unis, Airbnb s'est très rapidement développé à travers le monde et compte actuellement 4 000 collaborateurs. Comment préserver la confiance, la cohésion et l'incarnation des valeurs au quotidien lorsque les équipes sont dispersées aux quatre coins de la planète ?

Conscients des difficultés de fédérer des équipes affectées dans une trentaine de bureaux à travers le monde, les fondateurs Brian

Chesky, Joe Gebbia et Nathan Blecharczyk, ont instauré il y a quelques années un dispositif de partage d'informations dans le but de maintenir le lien et de créer de la proximité malgré l'éloignement géographique.

Intitulé « CEO - Q&A » (questions et réponses du président) cette pratique permet non seulement aux dirigeants de communiquer des informations sur l'actualité de l'entreprise, mais aussi et surtout de répondre à toutes les questions que les collaborateurs ont envie de lui poser.

Présentation

Les réunions hebdomadaires « CEO - Q&A », retransmises en direct de San Francisco, ont pour vocation de permettre au président de répondre aux questions des collaborateurs et, selon l'actualité, de présenter un sujet.

Pour ce faire, les équipes reçoivent quelques jours avant la réunion un email indiquant la date et l'heure de la retransmission et, s'il y en a un, le sujet qui sera évoqué (une nomination, un lancement...). L'email contient également un lien d'accès à une plateforme au sein de laquelle les collaborateurs du monde entier peuvent poser toute sorte de questions (sur la stratégie, les projets, les offres, la plateforme, l'organisation, le management...).

Les questions posées sont connues de tous les autres collaborateurs en temps réel. Chacun a la possibilité soit de soutenir la question par l'attribution d'une voix, soit d'apporter des éléments de réponses ou d'enrichir les débats.

Après avoir présenté le sujet d'actualité, Brian Chesky répond en direct aux questions qui ont préalablement été hiérarchisées selon les plébiscites des collaborateurs.

Le cofondateur s'attache à répondre à toutes les questions pendant une heure au maximum. Dans le cas où il n'aurait pas été possible

de répondre à toutes les questions, celles qui n'auraient pas été évoquées peuvent être soumises à nouveau.

Généralement, les heures de diffusion sont sélectionnées de sorte qu'un maximum de collaborateurs puisse regarder l'intervention en direct. Cependant, il se peut que certains n'aient pas pu assister à la diffusion de l'intervention. C'est pourquoi les allocutions sont accessibles sur un site dédié et séquencées par question de manière à ce que les collaborateurs puissent y avoir accès à tout moment et rapidement sans être obligés de regarder toute l'émission.

Lorsque toute une équipe n'a pu assister à la diffusion en direct, compte tenu notamment des décalages horaires, il est d'usage qu'elle se réunisse pour regarder l'intégralité de l'enregistrement.

SON APPROPRIATION

Solliciter des questions sur toute sorte de sujet suppose que les collaborateurs soient régulièrement informés de l'actualité de l'entreprise, des événements et des projets en complément de ces allocutions hebdomadaires, d'où la nécessité d'instaurer d'autres modes de communication interne au niveau mondial ou local.

La concrétisation de cette pratique a nécessité des développements informatiques importants et des évolutions régulières de la plateforme pour répondre au mieux aux besoins des collaborateurs.

Le succès de ce rituel repose principalement sur la capacité de Brian Chesky à être prêt à répondre à toute sorte de question avec authenticité et transparence, ce qui est le cas dans cette entreprise. On imagine aisément le niveau de confiance qui doit exister pour que cette pratique soit une réussite.

Il est arrivé que certaines questions ne soient pas très compréhensibles. C'est pourquoi la plateforme d'expression mentionne les critères à prendre en compte pour bien formuler une question, comme, « être clair et concis ».

Cette pratique est extrêmement bien vécue et naturelle, aussi bien du côté des fondateurs que de celui des collaborateurs, probablement car elle est en totale cohérence avec la culture digitale.

LES BÉNÉFICES

Le fait de pouvoir questionner sans réserve le président sur toute sorte de sujets, aussi bien opérationnels que stratégiques, et de le voir répondre aux questions est indéniablement une forte marque de confiance et représente un formidable levier de reconnaissance.

Le questionnement, en tant que tel, renforce l'engagement et le sentiment d'appartenance. Les échanges entre collaborateurs autour des questions posées nourrissent la collaboration et renforcent la convivialité.

Les sujets mis en avant sont souvent l'occasion d'évoquer les événements de certains bureaux, de célébrer les réussites des équipes locales et de les faire connaître au reste du monde, ce qui a pour vertu de préserver l'état d'esprit entrepreneurial et de faire vivre les valeurs qui sont régulièrement rappelées.

Regarder en équipe l'enregistrement de l'émission lorsque le décalage horaire n'a pas permis de visionner en temps réel crée un véritable moment de convivialité et de partage.

L'archivage, par question, des réponses permet de pouvoir s'y référer ou de se les échanger en fonction des besoins et constitue, d'une certaine manière, la mémoire collective de l'entreprise.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Fail, learn, succed – BlaBlaCar
- ➡ Les comptes rendus publics du comité de direction – GT Solutions

OceanofPDF.com

LES COMPTES RENDUS PUBLICS DU COMITÉ DE DIRECTION – GT Solutions

*Quand les décisions des dirigeants
sont communiquées en toute
transparence*

France – 2 000 salariés
Solutions globales liées au transport

LA PRATIQUE

Sa genèse

« Par quel symbole pouvons-nous libérer la parole au sein de notre entreprise ? » demande Michel Sarrat, président directeur général de GT Solutions, aux membres de son comité de direction. « Et si nous présentions aux salariés les décisions que nous prenons et les invitations à réagir ? » propose un dirigeant.

Cette idée est venue du constat que de nombreux collaborateurs manifestaient un réel intérêt pour les décisions prises pendant les

réunions de comité de direction et que certains sujets généraient des questions qui restaient souvent sans réponse dans la mesure où elles ne pouvaient être formulées dans un cadre dédié.

C'est la raison pour laquelle cette entreprise a décidé d'organiser des réunions d'information destinées à l'ensemble de ses collaborateurs sur les décisions prises lors des comités de direction.

Présentation

Chaque mois, la direction invite tous les salariés à assister à une réunion, dont le but est de communiquer les décisions prises lors des comités de direction. Cette réunion, organisée généralement deux à trois jours après le comité de direction, se déroule, pendant environ 30 minutes, sur le palier de l'un des étages du siège de l'entreprise, d'où son intitulé « la réunion palier ».

L'atmosphère se veut détendue et conviviale. Les salariés peuvent rester debout ou s'asseoir sur les marches. Chaque réunion est animée par un des directeurs, dont le rôle est de donner la parole aux directeurs concernés par les décisions prises.

Toutes les décisions sont communiquées, exceptées celles qui doivent rester confidentielles telles qu'un rachat d'entreprise ou un transfert de personnel qui ne peut être révélé compte tenu d'une clause de confidentialité. Dans ce cas, la direction informe du sujet dans sa globalité en précisant qu'elle n'est pour le moment pas en mesure de l'évoquer mais que la décision sera communiquée dès que l'entreprise pourra officiellement la révéler.

Chaque collaborateur présent à la possibilité de réagir aux décisions annoncées en interrogeant le directeur concerné par le sujet qui répond à la question.

Les « réunions palier » sont filmées puis diffusées sur le réseau social interne de manière à ce que chaque collaborateur puisse y avoir accès quand il le souhaite. Une fois la vidéo mise en ligne, les collaborateurs ont la possibilité de formuler des questions ou de

rédiger un commentaire. Les dirigeants répondent aux questions ou apportent des compléments d'information qui sont visibles par tous les salariés de l'entreprise.

SON APPROPRIATION

Dès lors que cette pratique a été proposée par les membres du comité de direction, il n'y a pas eu de difficulté particulière. Le fait d'évoquer ouvertement qu'il n'est pas possible de répondre à une question du fait du niveau de confidentialité mais qu'une réponse sera communiquée lorsque la confidentialité sera levée est rassurant car les collaborateurs savent que l'information n'est pas volontairement cachée.

Si les dirigeants se mettent, d'une certaine manière, en position de vulnérabilité vis-à-vis de personnes qui seraient mal intentionnées, l'état d'esprit qui règne au sein de cette entreprise fait qu'il est rare que les échanges soient non constructifs.

Pour que cette pratique fonctionne, il importe de fixer quelques règles du jeu (aucune accusation personnelle, aucun propos agressif...) et de répondre à chacune des questions posées, quitte à répondre qu'il n'est pas possible de communiquer l'information pour le moment (sachant que pour que cela soit acceptable, il est indispensable de la diffuser une fois que cela s'avère possible).

LES BÉNÉFICES

La transparence des décisions prises a pour conséquence de démystifier ce qui se passe en comité de direction, réduit les risques de mauvaise interprétation et minimise considérablement les rumeurs généralement sources de tension injustifiées.

La « réunion palier » est un moment privilégié d'échange et de partage entre les membres du comité de direction et les

collaborateurs présents. L'authenticité dans les échanges renforce la relation de confiance entre tous les acteurs de l'entreprise et réduit le fossé qui sépare généralement les dirigeants des équipes.

Pouvoir accéder aux vidéos permet aux collaborateurs qui ne peuvent pas être présents ou qui sont mis à disposition pendant de longues durées de disposer d'informations importantes sur la vie de l'entreprise et la possibilité offerte de pouvoir réagir et d'être pris en considération renforce le sentiment d'appartenance et s'avère extrêmement rassurant car rien n'est caché.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ « Questions & réponses » du président – Airbnb
- ➡ La transparence des salaires – Thermador Groupe

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

LA TRANSPARENCE DES SALAIRES – Thermador Groupe

*Quand les salaires sont connus de
tous*

**France – 480 salariés Distributeur
spécialisé dans la circulation de fluides**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Contrairement à d'autres pays, l'évocation des salaires est un sujet tabou en France. La crainte de provoquer de la jalousie ou des tensions entre salariés freine les entreprises dans l'évocation des rémunérations. Mais cette opacité aurait plutôt tendance à générer ce que l'entreprise souhaite éviter.

La politique de transparence des salaires en vigueur chez Thermador remonte à la création de l'entreprise en 1968. Son fondateur, Guy Vincent, avait la conviction que des salariés bien informés et bien traités sont des salariés en confiance. Cette

pratique s'inscrit donc dans une démarche plus large d'innovation qui va de l'actionnariat salarié à l'engagement citoyen.

Coté en Bourse depuis 1987, Thermador Groupe est aujourd'hui composé de 15 filiales – pour certaines des créations, pour d'autres des acquisitions. La pratique de la transparence des salaires y a été introduite de façon à ce que chaque filiale se mette, à son rythme, au diapason du groupe.

À l'heure où le gouvernement français réfléchit à rendre la transparence des salaires obligatoire, avec en ligne de mire la réduction des inégalités hommes-femmes, l'exemple du groupe Thermador, bien qu'en vigueur depuis 51 ans, n'a jamais été autant d'actualité.

Présentation

Une fois par an, dans chaque filiale, et uniquement au sein de chaque filiale, les salaires de tous les collaborateurs sont rendus publics. Pour ce faire, l'ensemble du personnel de la filiale est invité à se rendre à une réunion au cours de laquelle un grand tableau est projeté, indiquant le nom de chaque collaborateur, la partie fixe de son salaire, la partie variable, le montant mensuel et le total annuel de sa rémunération.

Ce tableau reste affiché environ 5 minutes, le temps que chacun puisse prendre des notes, puis il est retiré. Les salariés ont pour consigne de s'abstenir de le photographier, le filmer, le diffuser sur Internet ou le partager en dehors de l'entreprise. « Nous voulons éviter que des concurrents en profitent pour faire des offres à la hausse à nos salariés », explique Guillaume Robin, PDG du groupe.

Par ailleurs, certaines personnes ne souhaitent pas que leur famille ou leurs amis soient en possession de ces informations. À ce jour, ce moratoire a toujours été respecté. L'entreprise n'a jamais eu à déplorer de fuite.

Ceux qui souhaitent revoir le tableau pour l'étudier plus en détails peuvent le demander à leur N+1. Chaque chef de service en détient une copie.

SON APPROPRIATION

Dans la mesure où la pratique de transparence des salaires a été instaurée dès la création de Thermador, elle n'a jamais été remise en question par le personnel : elle est profondément ancrée dans l'ADN de l'entreprise.

En revanche, les choses se compliquent lorsque Thermador Groupe fait l'acquisition d'une société, comme ce fut le cas en 2015 avec le rachat de la société Megafer, située à Valence. « Si nous lui avons imposé trop brusquement la politique de transparence des salaires, nous aurions risqué de créer un gros bazar », explique Guillaume Robin. Le groupe a donc commencé par faire des ajustements sur les salaires, à la hausse, bien sûr (en France, il est interdit de baisser les salaires). Pour cela, la part variable sert de levier : « Nous avons mis l'accélérateur sur l'augmentation de la partie variable du salaire et le frein sur l'augmentation du fixe », poursuit Guillaume Robin.

Ce travail de nivelage une fois effectué, Megafer a instauré la transparence des salaires en 2018, soit trois ans après son rachat. « Notre culture de groupe nous amène naturellement à cette pratique, estime le PDG. Mais il faut laisser aux filiales le temps de se préparer à ce choc culturel. »

Si la politique de transparence des salaires fonctionne aussi bien, c'est aussi parce qu'elle s'applique à l'échelle de chaque filiale, où les effectifs restent relativement limités. « À mon avis, elle serait difficile à mettre en œuvre auprès de 500 personnes », estime le PDG.

Enfin, il convient de se méfier des disparités d'une filiale à l'autre, et des risques de concurrence interne qu'elles peuvent entraîner. Seuls

les DRH de filiale connaissent les salaires pratiqués par leurs homologues. Mais cela n'empêche pas les collaborateurs de parler entre eux, d'autant plus que la culture de la transparence au sein du groupe les y encourage. Or la partie variable, liée aux résultats, peut considérablement varier d'une filiale à l'autre (l'écart peut aller jusqu'à 5 mois). Cela a parfois entraîné des mouvements de personnel précipités, mais qui restent marginaux.

LES BÉNÉFICES

Confiance, rigueur, cohérence, implication : la transparence des salaires présente de nombreux bénéfices, à commencer par le sentiment d'équité.

À fin 2018, le salaire brut annuel minimum au sein de Thermador Groupe s'établissait à 21 K€, le salaire maximum à 302 K€. L'écart entre ces deux extrêmes est de 14 – loin derrière le chiffre moyen de 70 qui prévaut, en France, au sein du CAC 40 (données 2017).

Par ailleurs, le salaire brut moyen au sein de Thermador Groupe était de 51 K€, un chiffre supérieur d'environ 20 % à la moyenne du secteur. « Publier les salaires ne garantit pas que tout le monde sera content du sien, prévient Guillaume Robin. Mais cela présente l'énorme avantage de limiter la propagation d'idées fausses et de contraindre le groupe à une grande cohérence. »

Cette politique semble bénéficier à la stabilité du personnel au sein du Groupe, qui peut se targuer d'une ancienneté moyenne de 11 ans et d'un taux d'absentéisme limité à 3,3 %.

Elle constitue aussi un argument de recrutement, notamment chez les jeunes, qui plébiscitent massivement la formule. « Le tabou des salaires, c'est un truc de vieux », assure Guillaume Robin. Enfin, elle amène les managers à bien réfléchir lorsqu'il s'agit d'augmenter quelqu'un, ou de fixer la rémunération d'un nouveau salarié. Pas question d'y aller à la tête du client. « Cela met une pression

naturelle pour faire preuve de rigueur », assure-t-on au sein du groupe.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ La « Bourse aux actions » – Proginov
- ➡ « Questions & réponses » du président – Airbnb

OceanofPDF.com

LA SEMAINE AUTREMENT – Châteaufort'

Quand les dirigeants prennent la place de leurs collaborateurs

France – 2 000 salariés Lieux
exclusivement dédiés à l'organisation de
séminaires et d'événements d'entreprises

LA PRATIQUE

Sa genèse

L'organisation hiérarchique, conjuguée à l'augmentation de la taille des entreprises, a considérablement altéré la proximité entre dirigeants et collaborateurs qui existait à l'époque du paternalisme.

La scission entre « ceux qui pensent » et « ceux qui font », chère à Frederick Winslow Taylor et Max Weber, présente plusieurs inconvénients. Tout d'abord, l'éloignement entre les collaborateurs et leurs dirigeants peut générer de la méfiance. En effet, selon plusieurs sondages, les salariés accordent davantage leur confiance à leurs managers de proximité qu'aux dirigeants, qu'ils voient peu

(voire jamais), et ne connaissent pas. Ensuite, parce qu'ils sont rarement sur le terrain, les dirigeants peuvent être amenés à prendre des décisions qui risquent d'être inadaptées aux réalités opérationnelles.

Conscients de ces risques, et conformément à l'un des rites de la culture de Châteauform' intitulé « retour aux sources » qui souligne l'importance de « rester connecté là où cela se passe », les membres du Comex consacrent trois jours dans l'année à réaliser les missions des équipes de terrain. Ils deviennent, l'espace de cette période intitulée « la semaine autrement », hôtes de table, commis de cuisine ou encore régisseur.

Présentation

Pour compenser la baisse d'activité pendant les périodes scolaires, Jacques Horovitz, fondateur de Châteauform', a instauré la « semaine autrement ». Les réservations sont concentrées sur certaines « maisons » de manière à pouvoir permettre aux équipes, dont les maisons sont fermées à la vente, de vivre une semaine « autrement » qu'à l'accoutumée. Le contenu de la semaine est à la discrétion des couples d'hôtes et des talents (les collaborateurs). Certains peuvent se former au sein de la Pépinière des Talents (l'université interne), s'inspirer de pratiques d'autres maisons, réfléchir sur l'amélioration de l'offre de services ou aller « s'inspirer ailleurs » (se former, assister à des conférences, des expositions, rencontrer d'autres entreprises...).

En ce qui concerne le Comex, la « semaine autrement » consiste à exercer pendant trois jours les missions des équipes des maisons. Ils deviennent couple d'hôtes, cuisiniers, hôtes de table, maîtresses de maison...).

À l'issue de ces trois jours, les membres du Comex font part de leur expérience au couple d'hôtes par le biais d'un feed-back structuré en trois parties :

- « J'ai aimé » : il s'agit d'évoquer des pratiques que le membre du Comex a appréciées comme la digitalisation des outils d'organisation de l'accueil des clients, appelés les « participants ».
- « J'ai appris » : le membre du Comex évoque ce qu'il a découvert et appris en ce qui concerne les conditions de réalisation des missions qui lui ont été confiées.
- « Je suggère » : le but est de proposer une amélioration de l'offre de service, de l'organisation...

Ces feed-back sont par ailleurs évoqués entre les membres du Comex pour évoquer les points forts et explorer ensemble des pistes d'amélioration de l'offre.

SON APPROPRIATION

Ce dispositif trouve tout son sens dans la mesure où il est en cohérence avec quatre des sept valeurs de l'entreprise, qui sont :

- « L'esprit de famille » : nous partageons tout, nos meilleures pratiques tout comme nos coups durs. Nous sommes solidaires et nous nous entraïdons... Nous bâtissons Châteaufort ensemble.
- « Apprendre, toujours apprendre » : nous échangeons nos nouvelles pratiques sans arrêt. Nous nous remettons en question continuellement... Nous sommes humbles et à l'écoute.
- « Oser, toujours oser » : apportons des idées pour que l'organisation soit plus efficace. Prenons en charge des projets, des idées et mettons-les en place.
- « Pas d'attribution, de la contribution » : tout le monde contribue à l'aventure. Nous n'avons pas de titre mais des responsabilités. Démontrons notre légitimité par nos compétences, notre valeur ajoutée et jamais par notre niveau hiérarchique.

Il arrive que certains membres du Comex rencontrent des difficultés à exercer un métier qu'ils ne connaissent pas mais ils bénéficient du soutien des professionnels de maison qui sont fiers de partager leur quotidien et leurs savoir-faire.

La seule difficulté pour les membres du Comex est de parvenir à concilier cet emploi du temps avec leur charge de travail habituelle.

LES BÉNÉFICES

Ces trois jours sont un symbole très fort qui montre aux équipes que les membres du Comex sont avec elles et qu'elles incarnent les valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, comme l'a précisé Jacques Horovitz dans son livre *L'entreprise humaniste, le management par les valeurs*¹, ce retour aux sources permet d'éviter qu'ils ne prennent la grosse tête et de veiller à ce qu'ils restent proches des équipes et des participants.

Ce dispositif annuel permet aux membres du Comex de prendre conscience et de mieux comprendre la réalité du terrain, ce qui a un impact, non seulement sur les décisions qu'ils prennent au quotidien mais aussi sur la cohésion entre la Maison de famille (le siège) et les maisons (par exemple, éviter de contacter les équipes des maisons entre 12 h et 14 h, créneau horaire pendant lequel les participants profitent du déjeuner).

La proximité entre les membres du Comex et les équipes pendant ces trois jours permet aux uns et aux autres de se voir autrement, de mieux se connaître et de partager un vrai moment de convivialité, de complicité et de soutien mutuel.

Les échanges entre les équipes des maisons et les membres du Comex sont une bonne occasion pour partager autour d'idées d'amélioration de l'offre de services.

Les équipes se sentent reconnues et pouvoir apprendre le métier à un membre du Comex, partager et échanger librement sur le quotidien et les idées est, selon eux, extrêmement valorisant.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

➡ Vis ma vie – Polyclinique de Limoges

➡ La visite habitant – Leroy Merlin/ADEO

1. Ellipses, 2013.

OceanofPDF.com

LE MUR DES RÉUSSITES – EDF, entité de la DSIT

*Quand l'entreprise valorise
régulièrement les réussites des
collaborateurs*

France – 136 salariés
Fournisseur de ressources informatiques
(serveur, stockage, sauvegarde,
infrastructures cloud interne et hybride,
big data...) pour EDF et ses filiales

LA PRATIQUE

Sa genèse

Depuis quelques années, les collaborateurs d'EDF complètent un sondage intitulé « MyEDF » qui permet à l'entreprise de prendre connaissance du niveau de satisfaction des collaborateurs et, selon

les résultats, d'identifier des actions d'amélioration de la collaboration entre les salariés et l'entreprise.

Ce socioscope explore plusieurs domaines, dont la reconnaissance au travail avec des questions telles que « Vous sentez-vous reconnu ? » ou « Votre manager vous dit-il régulièrement ce qu'il pense de la qualité et de l'efficacité de votre travail ? »

Bien que les scores étaient satisfaisants, l'encadrement d'une entité de la direction des services informatiques et télécom d'EDF a ressenti le besoin de renforcer la valorisation des collaborateurs. Les échanges ont rapidement permis de prendre conscience qu'il est davantage dans les habitudes d'évoquer ce qui ne va pas que de saluer ce qui va bien.

Cela n'a rien d'étonnant, car la plupart des modèles de management sont centrés sur la détection et l'amélioration de dysfonctionnements (qualité totale, zéro défaut, résolution de problèmes, amélioration continue...). La conformité aux prescriptions étant considérée comme normale, pourquoi devrait-on la valoriser ? Et pourtant, dire merci et bravo sont des signes de reconnaissance de la valeur qu'accorde l'entreprise à ses collaborateurs.

Faire preuve de gratitude dans son management peut paraître banal, voire inapproprié, alors que c'est tout le contraire. Les félicitations sont sources d'émotions positives qui renforcent la motivation individuelle et développent l'enthousiasme collectif.

C'est pourquoi, aidé du Chief Happiness Officer, cette entité a décidé d'instaurer le « mur des réussites ».

Présentation

Les réussites sont évoquées au sein d'écrans d'affichages dynamiques installés à différents endroits du site (lieux de passage, espaces de convivialité...) qui informent par ailleurs de l'actualité de l'entité et d'EDF.

La proposition d'affichage d'une réussite peut provenir d'un collaborateur, de ses pairs, de son manager ou de la direction lorsqu'il s'agit d'une réussite collective.

La réussite est formulée par une phrase brève qui évoque ce qui a été réalisé (étape ou fin d'un projet, résolution d'un problème, évolution de l'offre de service...) et mentionne les auteurs de cette réalisation par un « Bravo à ... », qu'ils soient salariés ou prestataires de service, ainsi que par l'évocation d'au moins deux facteurs de succès.

Ces facteurs de succès sont identifiés en réponse à la question : « Qu'est-ce qui a rendu cette réussite possible ? » ; par exemple « transversalité entre deux équipes », « application de bonnes pratiques existantes », « préparation en amont de l'opération ». L'affichage de ces facteurs de succès favorise le partage d'expérience, la transversalité, la collaboration et l'amélioration continue en boucle courte.

La décision de l'affichage de la réussite se fait chaque semaine en comité de direction qui en a fait un point spécifique à l'ordre du jour. L'information est diffusée dans l'heure qui suit la décision et reste affichée pendant deux semaines.

SON APPROPRIATION

L'évocation des réussites n'est pas naturelle dans notre culture. Contrairement à la culture anglo-saxonne, la mise en avant d'une réussite peut provoquer de la gêne, voire être perçue comme de l'arrogance. C'est la raison pour laquelle il est indispensable que l'évocation des réussites soit encouragée et soutenue par le management.

Le besoin de clarifier ce qu'est une réussite s'est assez rapidement fait ressentir. Après discussion, il a été décidé d'évoquer aussi bien les grandes victoires que les petits succès car le but de cette

pratique est avant tout de se faire du bien et d'ancrer le principe de gratitude dans la culture d'entreprise.

Les métiers du data center étant extrêmement techniques, il a fallu apprendre à formuler une réussite de manière à ce qu'elle soit simple et compréhensible par tous les collaborateurs.

LES BÉNÉFICES

Outre la valorisation officielle des réussites qui a eu pour effet de renforcer le sentiment de reconnaissance, l'évocation publique des réalisations a permis à l'ensemble des collaborateurs du site d'avoir accès à des informations dont ils ne disposaient pas au préalable et développé la transversalité.

Ce rituel a permis d'ancrer le renforcement positif dans les postures et pratiques collaboratives et développé la convivialité entre tous les collègues, managers et collaborateurs.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Les BlaBlaTalk – Blablacar
- ➡ Le « retour d'expérience » - Tornos

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

FAIL, LEARN, SUCCEED – BlaBlaCar

*Quand les échecs sont considérés
comme source de progrès et
partagés*

**France – 450 salariés Plateforme de
covoiturage**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Frédéric Mazzella, fondateur de BlaBlaCar, ayant effectué une partie de ses études à Stanford, a appris l'importance du droit à l'échec, qui plus est lorsque l'on évolue dans l'univers digital où tout est à inventer.

Si 94 % des Français estiment « qu'on apprend toujours de ses échecs¹ », 75 % considèrent que l'on « dévalorise trop souvent les personnes qui en vivent² ». Considérant que les échecs sont positifs et sources d'apprentissage et que l'aventure BlaBlaCar ne pouvait

se vivre sans accrocs, ce fondateur a souhaité ancrer la valorisation positive de l'échec dans l'ADN de l'entreprise en intitulant l'un des cinq principes qui guident les collaborateurs au quotidien « Fail, learn, succeed » (FLS).

Mais se contenter d'écrire des principes sans les traduire en pratiques professionnelles est plus qu'insuffisant pour que chacun se les approprie. C'est la raison pour laquelle ce principe est décliné en processus et ancré dans les pratiques collaboratives.

Présentation

Chez BlaBlaCar, les échecs sont non seulement valorisés, mais aussi partagés au sein des équipes de manière à éviter qu'ils se reproduisent et à ce que chacun puisse en tirer les enseignements, voire propose son aide dans la recherche de solutions.

Le rituel FLS se décline à trois niveaux :

1. Dans le cadre des réunions des « country managers ». Lors de leurs rencontres périodiques, chaque country manager intervient en présentant trois points :

- Les « Updates », l'évocation de données chiffrées sur l'activité de leur pays (nombre de membres, nombre de réservations...).
- Un « Win », une réussite vécue, qui devient une bonne pratique, qu'il a envie de partager.
- Un « Fail » qu'il veut présenter. La présentation de l'échec se fait en trois temps :
 - la description de l'échec vécu (l'origine, l'événement), le « Fail » ;
 - les apprentissages, le « Learn » ;
 - les décisions prises suite à cet échec mais aussi les préconisations dans le cas où l'événement se reproduirait, le « Succeed ».

L'évocation du « Fail » permet à chaque country manager de prendre connaissance de l'échec vécu de manière à éviter de le reproduire mais aussi de bénéficier des enseignements et des solutions trouvées, étant donné qu'à ce jour les missions sont identiques pour chacun des pays.

2. Au quotidien. Il est fréquent de voir se réunir spontanément les membres d'une équipe autour d'une démarche FLS suite à une erreur ou un échec afin d'en partager les enseignements et de rechercher collectivement des solutions si besoin.

Selon la pertinence de l'enseignement et des bénéfices que pourraient avoir d'autres personnes à savoir ce qui s'est passé, les collaborateurs peuvent décider de communiquer l'information sous le format FLS soit par mail, soit *via* le wiki interne, soit dans le cadre des réunions BlaBlaTalk.

Lorsqu'un incident a impacté plusieurs collaborateurs, les équipes reçoivent un courriel intitulé « FLS » au sein duquel sont évoqués l'incident, son origine et la solution trouvée de manière à ce que chacun puisse disposer de l'information.

Lorsqu'un dysfonctionnement a eu un impact sur un plus grand nombre de collaborateurs ou sur l'entreprise dans son ensemble, comme une interruption momentanée de la plateforme, une communication de même nature est mentionnée dans le wiki interne, de sorte que tout le monde puisse y avoir accès, information qui est par ailleurs archivée pour en garder la mémoire.

3. Lors des BlaBlaTalk. Les échecs peuvent être également présentés lors de réunions bimensuelles intitulées « BlaBlaTalk ».

Les personnes qui le souhaitent peuvent présenter un échec vécu à l'ensemble de l'entreprise selon le processus FLS. Les fondateurs partagent également les FLS lorsqu'il s'agit de décisions stratégiques, comme la fermeture de certains pays en 2016 (Inde, Mexique et Turquie).

SON APPROPRIATION

Tous les collaborateurs de BlaBlaCar ont un rapport positif à l'erreur et l'échec. La culture digitale y est sans doute pour beaucoup mais le fait que la valorisation de l'échec soit l'un des quatre principes de l'entreprise et l'exemplarité dont font preuve les fondateurs qui n'hésitent pas à partager leurs « FLS » facilitent l'appropriation de cette démarche.

Le principal point de vigilance à avoir consiste à ne pas considérer la démarche FLS comme un *mea culpa*, ni un mot d'excuse mais comme un processus d'apprentissage. Il importe par ailleurs de veiller à ce qu'il n'y ait pas de recherche de coupable.

Il a fallu dissocier l'incitation à l'échec (l'idée n'est pas d'encourager les personnes à faire n'importe quoi) de l'autorisation d'avoir échoué (la non-dévalorisation ou punition d'une personne qui a vécu un échec).

LES BÉNÉFICES

La reconnaissance du droit à l'échec encourage l'audace et l'innovation. Les collaborateurs osent spontanément prendre des risques sans crainte de se voir sanctionnés en cas d'échec.

Les trois étapes du principe LFS sont des automatismes fortement ancrés dans les pratiques collaboratives qui permettent que les échecs soient bien vécus et leurs enseignements partagés et rapidement intégrés. Il ne viendrait pas à l'idée de cacher une erreur ou un échec car ce serait contraire à la culture d'entreprise et contreproductif.

Le fait d'être informé par mail des origines des événements qui ont perturbé l'activité renforce la confiance, l'authenticité dans les relations et permet d'éviter tout risque d'interprétation, de critique négative sur ses collègues, malheureusement trop habituel dans la plupart des entreprises.

La démarche FLS est un formidable levier de solidarité entre collaborateurs, notamment lors de l'étape de recherche de solutions.

Chacun, quel que soit son rôle, a la possibilité de proposer spontanément son aide et de soumettre des idées qui sont accueillies avec bienveillance. Ce principe a également pour effet de renforcer l'implication, l'engagement, l'entraide et la fierté d'appartenance.

La partage des échecs vécus et des solutions adoptées permet d'éviter qu'ils se reproduisent dans d'autres pays et ainsi de gagner du temps.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ La Culture juste et les analyses « Just & Fair » – Air France
- ➡ L'étude de Cassandre – Pfeiffer Vacuum

1. Sondage Ipsos Public Affairs, 2013.

2. Sondage Ipsos, 2014.

LA CULTURE JUSTE ET LES ANALYSES « JUST & FAIR » – Air France

*Quand l'entreprise valorise les
erreurs*

France – 45 000 salariés Compagnie
aérienne

LA PRATIQUE

Sa genèse

Lors de la mise en place de son SMS, « Système de Management de la Sécurité des vols », la compagnie aérienne Air France s'est engagée dans une démarche d'amélioration de la sécurité des vols en mettant en place la Culture juste en 2011, basée sur des analyses justes et équitables « Just & Fair » dans le but d'encourager la remontée d'informations permettant d'identifier les erreurs, de comprendre leurs origines et de mettre en place des actions de prévention.

« *Errare humanum est, perseverare diabolicum*¹. » Si tout le monde adhère à cette locution latine, nous sommes très loin de son acceptation dans le monde professionnel où les salariés sont avant tout valorisés sur la conformité et la qualité de leur travail. Rien d'étonnant que les erreurs commises ou observées soient mal vécues, voire cachées à l'entreprise. Or ce « silence organisationnel² » peut avoir des conséquences extrêmement néfastes, aussi bien pour l'entreprise que pour les collaborateurs.

Évoquer les erreurs sans crainte de représailles est un facteur clé de l'optimisation de la prévention des risques et de l'amélioration continue. C'est pourquoi tous les membres du comité exécutif d'Air France se sont personnellement engagés à encourager la remontée d'informations relatives à des événements pouvant affecter la sécurité des opérations et à ne pas entamer de procédure disciplinaire à l'encontre d'un salarié qui aura révélé un manquement aux règles de sécurité, ni aux personnes directement impliquées dans le manquement, sauf à ce qu'il soit répété ou délibéré.

Présentation

La Culture juste conduit à des analyses « Just & Fair » dans le but d'apprendre des erreurs. C'est un processus qui se veut :

- juste, sur le plan des responsabilités individuelles, en distinguant les comportements vertueux, acceptables et inacceptables ;
- équitable, en dissociant ce qui est du fait de l'organisation et de l'individu, de manière à permettre à la structure de se remettre en cause et de progresser.

Elle a pour vocation, non seulement d'analyser les erreurs mais aussi de valoriser les « comportements exemplaires » de collaborateurs qui ont agi de manière à éviter ou minimiser un risque.

Alignée et soutenue par les principes de sécurité en vigueur dans l'entreprise tels que « Faire preuve de transparence », « Exprimer le moindre doute » ou encore « Accepter une remise en cause personnelle » cette démarche se déroule en trois étapes :

1. Sélection de l'événement à soumettre à l'analyse « Just & Fair ». Les événements soumis aux analyses « Just & Fair » sont sélectionnés dans le cadre des réunions hebdomadaires de chaque métier, intitulées CRE (comité de retour d'expérience), ainsi que lors des réunions R.X.2. qui rassemblent les différents métiers (pilotes, service en vol, centre de commandement, opérations au sol, cargo, maintenance) dans le but de gérer des situations transverses.

2. Analyse des origines de la non-conformité. L'analyse de l'événement est généralement confiée au manager. Il est accompagné d'un référent formé à la Culture juste ainsi qu'aux analyses « Just & Fair ».

Le processus débute avec le présupposé que l'erreur est involontaire et qu'il est probable que l'origine soit du fait de l'organisation. L'enchaînement des questions, comme « Les attentes du système sont-elles réalistes ? » ou « Un autre acteur, dans les mêmes circonstances, aurait-il réagi de même ? » permet progressivement d'apprécier si l'erreur est d'ordre humaine (méconnaissance, inattention, préoccupation, fatigue...) ou systémique (organisation, procédure, pression temporelle, perturbation provoquée par l'environnement...).

Elles permettent, par exemple, d'identifier s'il existe bien une règle, si elle est connue, adaptée ou encore si la personne avait conscience qu'elle commettait une erreur.

Ensuite, il s'agit de distinguer l'erreur (involontaire) d'une violation (volontaire) puis d'apprécier le caractère acceptable ou inacceptable de l'écart entre ce qui a été fait et ce qui aurait dû être fait.

Si les conclusions aboutissent au constat d'un comportement volontairement inacceptable, l'entreprise engage une procédure disciplinaire conformément à la réglementation en vigueur. Si, en revanche, elles mettent en évidence une erreur, jugée acceptable,

l'entreprise définit un plan d'actions selon l'origine de l'erreur. Si l'erreur est du fait de l'individu, le manager définit un plan d'accompagnement professionnel adapté au salarié (rappel des règles, formation...). Si elle est du fait de l'organisation, l'entreprise prend des mesures d'adaptation des modes d'organisation pour éviter que l'erreur se reproduise (évolution des règles, évolution des conditions de travail...).

3. Information aux équipes des actions de prévention retenues ou rappel des règles. Par mesure de prévention et pour que tout le monde puisse bénéficier des enseignements de l'analyse, le manager rappelle les règles à l'équipe ou l'informe des nouvelles dispositions lorsque l'origine de l'erreur est d'ordre systémique et organisationnel.

Aucune information relative au(x) collaborateur(s) étant à l'origine de l'erreur n'est communiquée, car le but n'est en aucun cas d'évoquer le manquement, mais de faire progresser la sécurité des vols.

SON APPROPRIATION

L'engagement des membres du Comex est indiscutablement une condition de succès et l'exemplarité dont ils font preuve un signe fort d'incitation à faire connaître un dysfonctionnement sans crainte de représailles.

Cette culture n'étant pas vraiment en adéquation avec les modes de management traditionnels, son appropriation a dû être gérée en mode projet. Il a donné lieu à la mise en place de référents dont la mission est d'accompagner les managers dans l'analyse des événements mais aussi de rappeler les postures et les attitudes sous-tendues par cette démarche.

Par ailleurs, Air France a impliqué des représentants des différents métiers dans le cadre de groupes de travail dédiés pour mieux comprendre les différences de perception de la démarche selon les cultures collaboratives propres aux métiers.

Le rôle du manager est préservé dans la mesure où il reste décisionnaire des actions à mettre en œuvre à l'issue de l'analyse.

Selon les retours d'expérience, la principale difficulté se trouve dans la capacité à ne pas avoir d'*a priori*, à ne pas se laisser emporter par ses émotions, à rester factuel et objectif tout le long de la démarche. D'où la nécessité de faire accompagner les managers par des référents.

LES BÉNÉFICES

La Culture Juste permet de faire évoluer les modes de pensée et les comportements, de renforcer l'engagement et le sens des responsabilités. Au lieu de chercher un coupable, l'entreprise recherche des solutions. Le fait de reconnaître le droit à l'erreur et de la considérer par défaut comme involontaire, de ne pas entamer de démarche disciplinaire envers une personne qui a révélé une erreur renforce la confiance entre les équipes et l'entreprise.

L'état d'esprit et les postures qui la sous-tendent permettent à l'entreprise de s'émanciper de l'illusion de la perfection pour prôner l'humilité, une valeur essentielle en sécurité des vols. Elle permet par conséquent d'évoluer d'une stratégie « normative » (centrée sur le strict respect des règles) à une stratégie « adaptative » (basée sur l'amélioration continue).

Aucun système de contrôle, aussi précis fût-il, ne peut garantir l'identification des dysfonctionnements en temps réel, surtout lorsqu'il existe une part d'imprévisibilité. La possibilité de pouvoir bénéficier de remontées d'informations qui n'auraient pu être identifiées autrement est une source précieuse d'amélioration.

Avec un taux de remontées d'informations de 120 sur 1 000 vols, l'entreprise a pu renforcer la sécurité des vols par l'identification d'actions d'amélioration de la collaboration et de l'organisation.

Par ailleurs, la communication des « comportements exemplaires » est un signe fort de soutien et d'encouragement à assumer et traiter

les erreurs en temps réel au lieu de les cacher et la reconnaissance par l'entreprise contribue à renforcer la transparence et la confiance.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

➡ L'étude de Cassandra – Pfeiffer Vacuum

➡ Fail, learn, succeed – BlaBlaCar

1. « L'erreur est humaine, persévérer [dans son erreur] est diabolique ».

2. Le « silence organisationnel », proposé par François Daniellou, ergonomiste et directeur scientifique de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI) est une « situation où des informations importantes sont disponibles au niveau du terrain mais ne remontent pas au niveau hiérarchique donc ne peuvent être prises en considération dans les décisions stratégiques ».

OceanofPDF.com

LA « BOURSE AUX ACTIONS » – Proginov

*Quand l'entreprise devient la
copropriété des collaborateurs*

France – 250 salariés
Édition de logiciels de gestion

LA PRATIQUE

La genèse

Dès la création de Proginov en 1996, Michel Martin, son fondateur, a décidé d'ouvrir le capital à l'ensemble des collaborateurs afin de les enraciner et de donner du sens à leur vie professionnelle.

Mais devenir actionnaire d'une entreprise est complètement différent du statut de salarié. L'investissement personnel que cela suppose, compte tenu du risque financier encouru, nécessite d'être convaincu de la solidité de l'entreprise et d'avoir confiance en ses ambitions et ses projets.

C'est la raison pour laquelle il y a eu peu d'engouement au début. Cependant, l'essor de cette entreprise fait qu'aujourd'hui 100 % du

capital est détenu par les collaborateurs et les dirigeants. Mais comment faire pour que l'actionnariat ne soit pas qu'une simple opération de spéculation financière individuelle mais un levier d'engagement et d'appartenance durable des collaborateurs ?

Pour que les nouveaux collaborateurs puissent accéder à l'actionnariat, Michel Martin a imaginé un système qui permet, chaque année, de redistribuer les actions détenues par les collaborateurs et les dirigeants qui seront amenés à partir en retraite, intitulé la « Bourse aux actions ».

La pratique

En 2019, le capital est détenu par 100 % des collaborateurs et dirigeants et réparti comme suit :

- 60 % par les collaborateurs,
- 40 % par les dirigeants,

en leur nom propre dans la société ou *via* la holding « Proginov Participations ».

La holding « Proginov Participations » a été conçue pour permettre aux collaborateurs de souscrire un prêt aux conditions avantageuses pour pouvoir devenir copropriétaires de l'entreprise. Elle est elle-même constituée à 100 % de salariés et de dirigeants.

Pour que le capital soit distribué au plus grand nombre et surtout, pour permettre aux nouveaux collaborateurs d'accéder à la copropriété de l'entreprise, Michel Martin a imaginé un mécanisme fondé sur la transmission progressive du capital par ceux qui seront amenés dans les années à venir à quitter l'entreprise, compte tenu de leur futur départ à la retraite.

Cette redistribution se fait par le biais d'une « Bourse aux actions » basée sur le principe suivant : dès qu'un collaborateur atteint l'âge de 50 ans, il doit céder chaque année 1/15 du capital qu'il détient

jusqu'à l'âge de la retraite, estimé à 65 ans, sachant qu'à son départ à la retraite il peut garder une action symbolique.

Chaque année, à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires, l'entreprise ouvre la « Bourse aux actions » durant quelques semaines, selon le mécanisme ci-dessous :

- les collaborateurs âgés de plus de 50 ans doivent obligatoirement vendre au minimum 1/15 de leur détention en capital, sachant que tous les autres en ont également la possibilité ;
- les collaborateurs âgés de moins de 50 ans peuvent ainsi se positionner librement afin de racheter ces actions devenues disponibles.

La valeur de l'action est calculée chaque année selon une formule de calcul de référence comptable et non spéculative pour permettre à chaque collaborateur de pouvoir y souscrire. En effet, la réalité économique de Proginov et de son marché fait état d'une valeur spéculative 5 fois supérieure à la valeur comptable de l'entreprise.

Environ 350 actions sont redistribuées chaque année sur un total de plus de 13 000 titres. Dans le cas où la demande est plus forte que le nombre d'actions rendues disponibles, l'entreprise peut décider d'ouvrir son capital afin de ne pas décevoir les nouveaux acquéreurs. Ainsi en 2019, le conseil d'administration a décidé d'augmenter le capital social *via* l'apport des collaborateurs pour satisfaire les 700 demandes d'action alors que seulement 346 étaient rendues disponibles.

À l'inverse, si le nombre d'actions rachetées est inférieur à celui des actions vendues, la holding a la possibilité de préempter celles qui ne trouveraient pas acquéreur.

SON APPROPRIATION

La « Bourse aux actions » est un dispositif très bien perçu et qui fait sens dans la mesure où il est en cohérence avec l'une des trois

valeurs de l'entreprise, le « partage », par la transmission du capital en intergénérationnel.

L'accès à la propriété est rendu possible par une échelle de revenu basée sur un différentiel de 1 à 3 entre le plus bas et le plus haut revenu (le président de l'entreprise a, par exemple, un salaire dont le montant est 3 fois supérieur au personnel d'entretien). Ce principe permet ainsi de pratiquer une répartition salariale équitable.

LES BÉNÉFICES

La « Bourse aux actions », et plus généralement la volonté que l'entreprise soit la copropriété des collaborateurs, renforce leur sentiment d'appartenance, développe leur engagement et a pour effet qu'ils se sentent plus concernés et impliqués par l'avenir de l'entreprise.

La détention d'une part du capital de l'entreprise rend les collaborateurs extrêmement acteurs et responsables dans la réalisation de leurs missions.

Cette pratique, ajoutée au principe du différentiel de salaires de 1 à 3 ainsi qu'à la transparence des salaires (tous les collaborateurs connaissent les montants des salaires de leurs collègues) permet de donner vie aux valeurs de l'entreprise que sont le partage, le respect et la transparence.

Selon Philippe Plantive, président de Proginov élu par les collaborateurs et les dirigeants, « le fait que l'entreprise soit détenue à 100 % par les collaborateurs et les dirigeants renforce son attractivité, ainsi que leur engagement durable si l'on considère le taux de turn-over qui est de 1 %¹. »

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- Les challenges internes – Colombus Consulting

• La transparence des salaires – Thermador Groupe

1. Pour en savoir plus : Philippe Plantive, « Faire progresser l'entreprise en partageant », TEDxChallans (<https://www.youtube.com/watch?v=FdG8c8eyPi0>).

[OceanofPDF.com](https://www.oceanofpdf.com)

Développer la responsabilisation

Comment demander à des collaborateurs d'être plus autonomes et engagés si l'entreprise ne les considère pas comme des adultes responsables et ne les implique pas dans les nombreuses transformations à venir ?

LA RESPONSABILITÉ, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Être responsable, c'est assumer ses choix et leurs conséquences. Pour que les salariés soient vraiment responsabilisés, l'entreprise doit les rendre auteurs de leur actions (engagement) et acteurs de leur réalisation (autonomie).

En 1974, Stanley Milgram, psychologue américain, a proposé de différencier deux états psychologiques :

- « L'état agentique (ou d'agent) », qui déresponsabilise un individu qui ne se reconnaît pas comme auteur de ses comportements mais comme un simple exécutant d'actes qui ne relèvent pas de sa décision mais de celle d'une autorité.
- « L'état d'autonomie », qui fait que l'individu se considère comme personnellement responsable de ses actes et se sert de sa propre conscience comme guide de comportement correct.

Selon l'auteur, les relations en entreprise sont très fortement ancrées sur l'état agentique, caractérisé par le lien de subordination hiérarchique unilatérale. C'est la raison pour

laquelle bon nombre de salariés produisent des actes mais ne s'en considèrent pas responsables puisqu'ils ne font qu'obéir aux règles instaurées par l'entreprise. L'entreprise doit donc modifier la manière dont elle confie les missions.

Selon Charles A. Kiesler, psychologue américain, « seuls nos actes nous engagent ». D'après ses travaux, il existe cinq facteurs qui contribuent à la responsabilisation d'une personne :

- La liberté associée à la réalisation de l'acte : l'individu doit se sentir libre dans son choix de réaliser ou non l'acte.
- Le caractère explicite de l'acte : il est plus engageant de faire quelque chose sous le regard d'autrui.
- Le caractère irrévocable de l'acte : l'engagement sera d'autant plus fort qu'il est irrévocable.
- Le nombre d'actes réalisés : un individu est plus engagé lorsqu'il y a eu répétition de l'acte que lorsqu'il est exceptionnel.
- L'importance de l'acte pour l'individu : l'engagement est d'autant plus fort qu'il a de la valeur ou répond à un besoin important pour la personne.

COMMENT LES ENTREPRISES SONT-ELLES PARVENUES À DÉVELOPPER LA RESPONSABILISATION ?

- Associer les collaborateurs aux choix et décisions importantes de l'entreprise (Pôle emploi, Camif, SA HLM de l'Oise, Thales).
- Rendre les collaborateurs autonomes (Décathlon, Thales Helicopters Avionics).
- Inciter les collaborateurs à évaluer leur manager (Groupe Schmidt, Pfeiffer Vacuum).

OceanofPDF.com

LE PROJET STRATÉGIQUE PARTAGÉ – Pôle emploi

*Quand dirigeants, managers,
collaborateurs et usagers
coconstruisent l'avenir de
l'entreprise*

France – 54 000 salariés
Établissement public à caractère
administratif chargé de l'emploi en
France

LA PRATIQUE

Sa genèse

En 2018, Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, a décidé d'associer massivement les collaborateurs de Pôle emploi, ainsi que des usagers (demandeurs d'emploi, entreprises et partenaires), à la

construction du projet stratégique « Pôle emploi 2022 », pour deux principales raisons :

- Les résultats du baromètre social des deux dernières années montraient une faible adhésion et surtout une méconnaissance de la stratégie, ce qui laissait supposer de potentielles difficultés d'engagement et d'appropriation des enjeux.
- Les nombreuses innovations managériales initiées depuis 2014, que ce soit au niveau national ou régional (telles que la plateforme de remontée d'idées « Innov'action », le Lab Pôle emploi ou encore la démarche « nouveau pari par la confiance » qui a permis de donner à une vingtaine d'agences une carte blanche pour revoir l'offre de service ou l'organisation de l'agence, au bénéfice des usagers) ont démontré les bénéfices des démarches d'implication des collaborateurs, aussi bien pour l'entreprise, les collaborateurs et les usagers.

Soucieux de préserver cette dynamique et de lui donner plus d'ampleur, les dirigeants ont souhaité tenter l'aventure et prendre le risque d'impliquer l'ensemble des managers et des collaborateurs ainsi que des usagers dans la construction de la stratégie d'entreprise, de manière à bénéficier de leurs constats et de leurs idées pour faire évoluer l'offre de services et certains modes de fonctionnement.

Présentation

La coconstruction du projet stratégique s'est déroulée en trois principales étapes sur une durée de 6 mois.

Étape 1 : cadrage des thèmes stratégiques par l'encadrement (2 mois). Les dirigeants et managers du siège et des régions (y compris des managers en agence) ont été réunis en groupes de 15 personnes pour participer à 6 groupes de travail thématiques (« La nouvelle étape de la révolution digitale », « Un accompagnement adapté pour tous les demandeurs d'emploi », « Les conseillers de demain »...) afin d'analyser l'existant, de bénéficier de témoignages

sur les bonnes pratiques internes et d'apports d'intervenants extérieurs dans le but d'émettre des préconisations d'évolution.

Tous ces échanges ont fait l'objet de synthèses qui ont par la suite été soumises au comité de direction générale. Après avoir pris connaissance de ces suggestions, les membres du comité de direction générale ont sélectionné deux à trois pistes d'évolution par thème à soumettre à concertation à l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'aux usagers (demandeurs d'emploi et entreprises).

Étape 2 : concertation de tous les collaborateurs et des usagers (2 mois). Les pistes d'évolution ont été renseignées au sein d'une plateforme codéveloppée avec la société Cap Collectif. Les collaborateurs, ainsi que les usagers, ont ainsi pu avoir accès, pour chacune des pistes, à l'objectif recherché, à l'argumentation et aux moyens requis.

Les collaborateurs ont eu la possibilité de s'exprimer sur les pistes d'évolution proposées de deux manières :

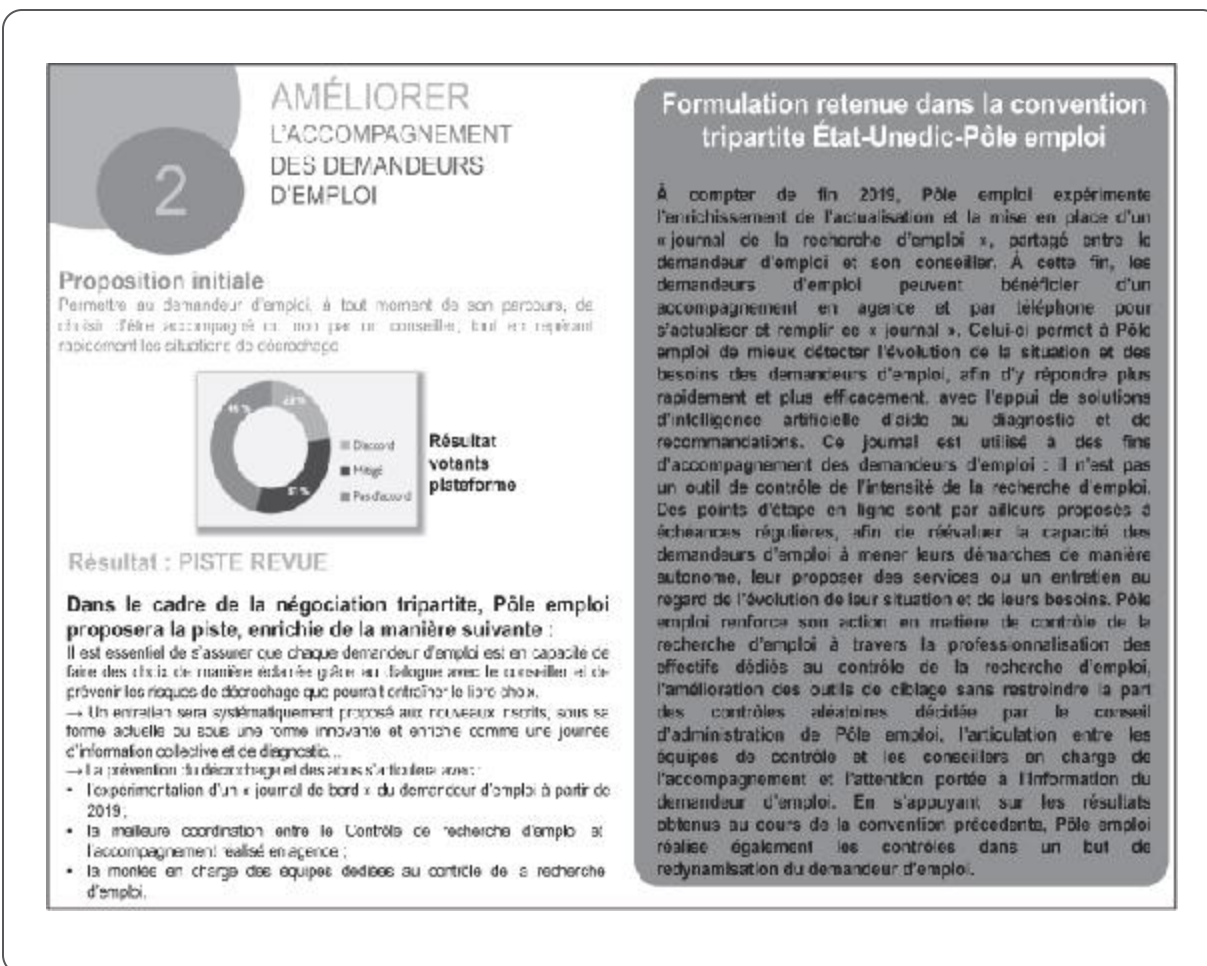
- À titre individuel. Chaque collaborateur a pu exprimer son point de vue sur les pistes d'évolution de son choix en répondant à la question posée « Qu'en pensez-vous ? » par « d'accord », « mitigé » ou « pas d'accord ». Ceux qui l'ont souhaité ont eu la possibilité de formuler un commentaire pour expliquer leur sélection et proposer de nouvelles pistes d'évolution.
- À titre collectif. En parallèle de la concertation individuelle, Pôle emploi a organisé 4 500 ateliers d'une demi-journée, au sein du siège et des régions, afin d'échanger de manière plus collaborative sur les propositions faites et de proposer de nouvelles pistes le cas échéant. Les avis et suggestions exprimés lors de ces ateliers ont été renseignés dans la plateforme selon le même procédé que les expressions individuelles.

Tous les avis, les commentaires et les suggestions de nouvelles pistes ont été actualisés en temps réel sur la plateforme pour que chacun puisse en avoir connaissance et s'en inspirer.

In fine, la moitié des collaborateurs et 5 000 usagers ont participé à cette grande concertation.

Étape 3 : sélection et communication des pistes (2 mois). Toutes les informations ont été analysées et synthétisées conjointement par la direction générale et les équipes régionales en charge de la stratégie. Certaines pistes nouvelles suggérées par des collaborateurs ont été intégrées dans les propositions finales. C'est le cas, par exemple de la proposition de refonte du premier entretien avec le demandeur d'emploi, pour passer de 45 minutes de diagnostic à deux demi-journées d'échanges approfondis sur la situation et les besoins du demandeur d'emploi.

Les synthèses ont été intégrées sur la plateforme pour chaque piste avec les décisions des groupes de travail (« retenue » ou « revue »), assorties de commentaires expliquant les choix et les adaptations apportées aux pistes initiales en fonction des remarques faites par les collaborateurs et les usagers.



Exemple de présentation des résultats d'une piste d'évolution

Les résultats, ainsi que les argumentaires, ont été communiqués à l'ensemble des collaborateurs lors d'une journée nationale. Les pistes d'évolution définitives ont été intégrées aux négociations de la convention tripartite entre l'État, Pôle emploi et les partenaires sociaux.

Le projet stratégique de Pôle emploi fait aujourd'hui le lien avec les propositions retenues et issues de la concertation, à travers la citation des contributions des collaborateurs ou des usagers.

SON APPROPRIATION

L'appropriation de cette démarche a été facilitée par le fait que depuis plusieurs années, Pôle emploi a développé la culture d'innovation à tous les étages de son organisation. Pour autant, c'est la première fois que Pôle emploi se lançait dans une démarche collaborative d'une telle ampleur, d'où la nécessité d'impliquer tous les managers et de s'appuyer sur des collaborateurs volontaires pour animer les ateliers dans le but de faciliter les échanges au niveau des régions.

Mobiliser des milliers de collaborateurs et d'utilisateurs sur une période de deux mois a nécessité d'organiser 4 500 ateliers thématiques en région mais aussi au siège. Le contenu de ces ateliers a été élaboré en lien avec les équipes du Lab Pôle emploi, habitués à mobiliser de nouvelles formes d'animation. Pour que l'animation de ces milliers d'ateliers soit possible, l'équipe du Lab Pôle emploi a formé 40 « démultiplicateurs » qui ont, à leur tour, au niveau des régions, formé 2 500 managers et collaborateurs volontaires, les « animateurs de la concertation », aidés d'un kit d'animation conçu en interne.

L'une des principales difficultés a été de convaincre en interne de la réelle utilisation des résultats de la démarche. C'est pourquoi le choix a été fait d'une réelle transparence sur les résultats et sur le processus d'analyse : les propositions et résultats des votes étaient visibles par tous en temps réel sur la plateforme, l'analyse de toutes les contributions a été effectuée de manière collective au sein de groupes de travail et les résultats ont été présentés lors d'une journée nationale.

LES BÉNÉFICES

Près de 50 % des salariés de Pôle emploi ont participé à la coconstruction du projet stratégique, 90 % d'entre eux se sont déclarés satisfaits de la démarche.

La sollicitation des collaborateurs et des utilisateurs a permis à la direction générale, non seulement d'avoir un feed-back sur les

propositions de pistes d'évolution et de les adapter au regard des remarques, mais aussi de bénéficier d'idées auxquelles elle n'avait pas pensé, qui ont été intégrées dans le projet de convention tripartite.

Permettre aux collaborateurs de pouvoir accéder en temps réel à chaque étape de la concertation aux commentaires et propositions de tous et rendre lisible le processus de décision, a eu impact fort sur le sentiment d'authenticité en interne.

Solliciter tous les collaborateurs de Pôle emploi a renforcé la confiance et insufflé une nouvelle dynamique en démontrant l'intérêt et l'utilité de travailler en réelle collaboration.

Aujourd'hui, Pôle emploi poursuit cette expérience, avec une démarche engagée il y a quelques mois intitulée « Performance par la confiance ». Elle consiste à autoriser les agences ou les services supports volontaires à expérimenter de nouvelles formes de collaboration et de fonctionnement centrés sur la prise d'initiative et la responsabilisation. Certains mettent ainsi en place des pratiques nouvelles, telles que la gouvernance partagée ou le recrutement des managers par les collaborateurs.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Le tour « Made in France » – Camif
- ➡ La visite habitant – Leroy Merlin/ADEO

OceanofPDF.com

LA COCONSTRUCTION DU BUDGET D'ENTREPRISE – Camif

*Quand les collaborateurs sont à
l'initiative des choix financiers*

France – 60 personnes
Vente en ligne de produits et de services
pour la maison

LA PRATIQUE

Sa genèse

Afin de donner un nouveau souffle à la Camif dont il s'est porté acquéreur en 2009, Emery Jacquillat a mobilisé l'ensemble des acteurs de l'enseigne sur la redéfinition de la mission de l'entreprise dans le but d'impliquer les équipes autour d'un sens commun qui soit en cohérence avec sa volonté de concilier but lucratif et impact positif sur les enjeux sociaux et environnementaux.

C'est pourquoi la Camif a intégré dans ses statuts un objet social étendu, celui de « proposer des produits et services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète » qui nécessite de « collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation ».

Renforcer l'engagement de l'entreprise à devenir plus responsable et positive vis-à-vis de son environnement peut-il se faire avec un management hiérarchique traditionnel ? Si beaucoup d'entreprises se limitent à des actions externes en matière de RSE, ce n'est pas le cas de la Camif qui a décidé d'étendre la responsabilisation aux « parties prenantes internes », à savoir les collaborateurs, en faisant évoluer certaines pratiques collaboratives.

C'est ainsi qu'en 2016, après avoir convaincu le comité stratégique (constitué des actionnaires), ce PDG a décidé de coconstruire avec ses collaborateurs le budget de l'entreprise, considérant qu'ils étaient les mieux placés pour décider de ce dont l'entreprise a besoin pour concrétiser sa mission.

Présentation

Quoi de mieux que d'appliquer en interne ce que l'on souhaite promouvoir en externe ? Puisque la mission de la Camif repose sur une attitude responsable vis-à-vis de son environnement, il semblait cohérent de responsabiliser les collaborateurs sur la concrétisation de la mission de l'enseigne.

C'est ainsi qu'Emery Jacquillat a proposé à l'ensemble des collaborateurs de coconstruire le budget de l'entreprise, responsabilité jusqu'alors entièrement dédiée aux dix managers.

Quinze collaborateurs ont répondu présent à cette proposition mais, compte tenu de la taille de l'entreprise, et du temps requis par le projet, le nombre était trop important. C'est pourquoi tous les collaborateurs ont été invités à en élire neuf sur la base de ceux qui leur semblaient être les mieux placés pour décider du contenu du budget.

Les collaborateurs élus bénéficient d'une demi-journée par semaine pendant 3 mois pour coconstruire le budget, dont l'élaboration est composée de 4 principales étapes :

- Les neuf collaborateurs se réunissent afin d'explorer des idées de concrétisation de la mission de la Camif.
- Ils sélectionnent les idées qui sont par la suite traduites en projets (nouvelles offres, nouveaux médias de communication, nouveaux modes d'organisation...). Une fois les projets arrêtés, les neuf collaborateurs se les répartissent en fonction de leurs envies et de leur niveau de connaissance du sujet.
- Chaque sous-groupe élabore ensuite le budget du projet (résultats attendus, moyens requis...) de manière à consolider le budget.
- Les neuf personnes présentent le budget au comité stratégique puis à tous les collaborateurs de l'entreprise.

Emery Jacquillat et les managers rencontrent les neuf collaborateurs tous les 15 jours pour faire un point d'avancement, les aider si nécessaire, voire les challenger si besoin, sachant qu'ils peuvent aussi bénéficier entre ces rencontres de conseils de la part de toute personne susceptible de les aider dans la formalisation des projets et des budgets.

SON APPROPRIATION

Comme l'évoque Emery Jacquillat, l'élaboration collaborative du budget fut envisageable dans la mesure où les collaborateurs ont été habitués depuis quelques années à partager librement de nombreuses informations sur la vie de l'entreprise, dont les données financières. S'il a estimé que l'entreprise était à présent mature pour s'engager dans ce projet collaboratif, cela ne signifie pas pour autant qu'il faille « lâcher dans la nature » ces neuf collaborateurs, d'où la nécessité de définir un cadre de travail préalable et de les accompagner tout au long du processus.

L'une des principales difficultés fut d'obtenir le consentement des membres du comité stratégique qui, et cela peut s'entendre, ont exprimé un certain nombre de craintes – dont la principale était liée au risque que le budget proposé soit déraisonnable. C'est la raison pour laquelle les neuf collaborateurs ont commencé à travailler sur la base d'une « contrainte » financière à respecter.

Certains managers se sont demandé à quoi ils pouvaient bien servir puisqu'ils n'avaient plus pour responsabilité de contribuer à la définition du budget de l'entreprise. Cette interrogation, plus que légitime, a permis de redéfinir les finalités d'un manager. Autrefois principalement valorisés sur leur expertise technique, les managers sont à présent reconnus sur leurs aptitudes à soutenir et accompagner les collaborateurs dans la création de nouvelles valeurs pour l'entreprise.

Le chiffrage budgétaire n'est pas toujours aisé pour des personnes qui n'ont pas forcément d'appétences ou de compétences pour le maniement des données financières. C'est la raison pour laquelle les collaborateurs bénéficient de l'aide du PDG, du directeur financier et des managers durant toute la durée de la coconstruction du budget.

Parce qu'il n'est pas donné à tout le monde de s'exprimer en public, le PDG et les managers ont aidé les neuf collaborateurs à préparer la présentation du budget au comité stratégique ainsi qu'à l'ensemble de l'entreprise, aussi bien sur le fond que sur la forme.

LES BÉNÉFICES

La coconstruction du budget a permis de faire des choix qui n'auraient peut-être pas été les mêmes de la part des managers. À titre d'exemple, le budget autrefois dédié à la publicité télévisée, à savoir un million d'euros, parce qu'il était difficile d'estimer le retour sur investissement, a été remplacé pour moitié par un renforcement d'opérations marketing digitales pour augmenter la visibilité et l'impact du site de la Camif sur Internet. Le reste a été affecté au

financement d'actions de formation et à d'autres dépenses de gestion courante.

Outre le renforcement de l'engagement et de la responsabilisation, l'élaboration du budget de l'entreprise a permis aux neuf collaborateurs de mieux prendre conscience des réalités financières de l'entreprise et d'acquérir de nouvelles compétences.

Avoir confié aux collaborateurs une responsabilité jusqu'alors du ressort du management a permis de reconsidérer la valeur ajoutée de cette fonction dont le rôle est aujourd'hui beaucoup plus axé sur l'aide et l'accompagnement des collaborateurs à la création de nouvelles valeurs pour l'entreprise.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Décisions collaboratives des primes commerciales – Décathlon
- ➡ Le recrutement collaboratif – SA HLM Oise

OceanofPDF.com

LE RECRUTEMENT COLLABORATIF – SA HLM Oise

*Quand les collaborateurs participent
au recrutement de leur futur
manager*

**France – 140 salariés Constructeur,
rénovateur de biens immobiliers et
bailleur**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Selon une étude réalisée par Hay Groupe en 2017, 22 % des nouveaux embauchés quittent leur emploi dans les 45 premiers jours et d'après une enquête de Mercuri Urval, 49 % des ruptures sont dues à des divergences de points de vue.

C'est suite à une expérience difficile entre un manager et son équipe et dans le cadre de son remplacement qu'Edouard Duroyon,

directeur de la SA HLM Oise, s'est interrogé sur les modalités de sélection de son remplaçant. Comment apprécier la qualité managériale d'un candidat au-delà de ses compétences techniques ? Comment s'assurer qu'un nouveau manager saura créer les conditions d'une saine et profitable collaboration ?

Est-il encore raisonnable de croire que seulement quelques personnes peuvent évaluer la qualité de la future collaboration entre un candidat et la diversité des personnes avec lesquelles il sera en interaction (l'équipe, ses pairs...) ?

De son côté, le candidat prend sa décision sur la base d'entretiens qu'il a eus avec une à trois personnes (le cabinet de recrutement, le DRH, le responsable hiérarchique, par exemple), sans avoir rencontré ni l'équipe, ni certains de ses pairs. Il n'a donc qu'une vision parcellaire de la réalité.

De leur côté, les collaborateurs, n'étant jamais associés au processus de recrutement, découvrent leur nouveau responsable bien souvent lors de sa prise de fonction. N'étant pas impliqués, ils n'ont d'autre choix que d'accepter la décision prise par l'entreprise.

Considérant que la dimension relationnelle est tout aussi importante que la dimension technique, Edouard Duroyon a décidé de rompre avec les traditions hiérarchiques bureaucratiques et d'associer les collaborateurs à la sélection de leur futur responsable.

Présentation

L'étape de présélection est identique à celle pratiquée dans la plupart des entreprises. Le processus décisionnel évolue lorsque l'entreprise a arrêté sa « *short list* ».

Les candidats présélectionnés sont invités à rencontrer les membres de l'équipe lors d'une réunion collective d'environ 1 h 30, ainsi que quelques pairs individuellement. Lorsque le lieu d'habitation du candidat est éloigné du lieu de la rencontre, les entretiens sont programmés sur la journée de manière à limiter les déplacements.

Après que le candidat s'est présenté en début de réunion, les membres de l'équipe expliquent ce qu'ils font. L'échange se veut naturel et spontané. Le candidat peut évoquer sa vision, les collaborateurs leurs besoins et leurs attentes. Le fait de ne pas déterminer de cadre lors de l'entretien permet d'apprécier la fluidité des échanges et la qualité des rapports humains, de se forger un avis sur la relation et sur les sujets évoqués qui seront naturellement différents selon les candidats.

Suite à l'entretien, la responsable ressources humaines reçoit les candidats et les équipes pour recueillir leurs perceptions et ressentis, sur la base des questions suivantes :

- Pour le candidat : « Vous sentez-vous de travailler avec cette équipe ? », « Que pensez-vous leur apporter ? »
- Pour les équipes : « Vous sentez-vous de travailler avec cette personne ? », « Va-t-elle répondre à vos besoins (d'accompagnement, de développement professionnel) ? », « Répond-elle aux besoins futurs de l'entreprise ? »

Elle rencontre également les pairs qui ont eu des échanges avec les candidats pour prendre connaissance de leurs avis puis fait part des retours de chacun au directeur.

En ce qui concerne les postes à pourvoir pour lesquels il n'y a pas de responsabilité hiérarchique, les candidats rencontrent les personnes avec lesquelles ils seront amenés à travailler.

Lorsqu'il l'estime nécessaire, le directeur peut demander à rencontrer certains protagonistes du processus de recrutement pour affiner sa perception. Si les collaborateurs et les pairs sont encouragés à exprimer leurs avis, ils n'ont cependant pas de droit de veto. Il n'y a pas de processus de vote. La décision appartient au directeur.

SON APPROPRIATION

Jusqu'à présent, toutes les personnes qui ont participé aux recrutements ont été en phase sur le choix des personnes. Si tel n'était pas été le cas, cette nouvelle démarche prévoit que la décision finale appartient au directeur. Néanmoins, en cas de désaccord important, la décision peut être réexaminée car il n'est jamais bon de recruter un candidat qui ne fait pas un minimum d'unanimité, surtout sur un poste de responsable hiérarchique.

Pour que la rencontre puisse être efficace, il est indispensable que l'échange se fasse dans de bonnes conditions et que chaque salarié fasse preuve de bienveillance et d'authenticité pour instaurer un rapport de confiance et une liberté de parole.

Il est indispensable de prévenir le candidat de ce processus dès le premier contact. D'une part, pour éviter qu'il ne soit décontenancé et d'autre part, pour qu'il puisse se préparer à cette étape.

Il arrive que des collaborateurs ne souhaitent pas participer à la réunion, considérant que « ce n'est pas à eux de choisir ». Il est primordial de respecter leur choix. Certains peuvent néanmoins participer sans forcément poser de questions, et leur avis compte tout autant.

Ce processus étant atypique, chaque recrutement est l'occasion de l'améliorer en fonction des retours d'expérience. C'est la raison pour laquelle il est préférable de présenter cette nouvelle démarche comme étant expérimentale de manière à la faire évoluer au fur et à mesure des retours d'expérience.

LES BÉNÉFICES

Associer les collaborateurs ainsi que les pairs dans le processus de sélection permet de mieux sécuriser la décision finale et réduit les risques de mésentente et de tension, notamment par le recueil de la diversité des appréciations sur les comportements, la personnalité, les valeurs et l'adéquation du profil du candidat avec la culture d'entreprise.

La possibilité offerte aux candidats de pouvoir rencontrer les collaborateurs et certains pairs leur offre l'opportunité de prendre une décision de manière plus objective et réduit le risque d'interprétation, de fantasme et de désillusion. Ce processus facilite ainsi l'intégration et diminue les risques de départ pendant la période d'essai.

La diversité des perceptions permet d'obtenir une « moyenne » des avis qui est généralement plus pertinente que les appréciations d'une à trois personnes. En effet, plus le nombre d'avis est important, plus les avis immodérés sont neutralisés.

Le fait d'échanger librement lors des réunions, sans cadre préalablement déterminé tel qu'on le connaît aujourd'hui, révèle le niveau d'authenticité et de spontanéité du candidat. Par exemple, la façon dont un candidat réagit aux difficultés exprimées par l'équipe est une information précieuse, car ce type d'échange reflète ce qui se passerait dans la réalité.

Les candidats, qu'ils aient été recrutés ou non, ont eu des réactions très positives. Le dispositif a été bien perçu car il leur permet de mieux appréhender l'état d'esprit, de mieux cerner les enjeux, les projets mais aussi, et surtout, la réalité du quotidien. Cette démarche renforce incontestablement l'attractivité de l'entreprise et lui permet de se différencier de ses concurrents.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Prise de décision par sollicitation d'avis – Thales Helicopters Avionics
- ➡ La semaine autrement – Chateauform'

OceanofPDF.com

COCONSTRUCTION D'OBJECTIFS COLLABORATIFS – Thales

*Quand les collaborateurs déclinent
la vision au niveau opérationnel*

**France – Branche avionique –
Département d'intégration, vérification
et validation système du système de
gestion du plan de vol – 30 salariés
Accompagnement des acteurs du secteur
aérien pour rendre les vols plus sûrs et
plus performants.**

LA PRATIQUE

Sa genèse

La pensée managériale traditionnelle a pour paradigme qu'il est du ressort de chaque entité de l'entreprise de décliner à son niveau la stratégie définie par la direction générale. Cette responsabilité est

habituellement confiée aux managers de proximité qui fixent des objectifs à chacun de leurs collaborateurs, sachant qu'il est très fréquent que cette démarche soit plutôt « descendante ».

Ce processus « top down » est l'une des raisons pour laquelle beaucoup de salariés ne se sentent pas vraiment impliqués dans l'évolution de leur entreprise. Ils attendent les instructions hiérarchiques et selon les situations, les acceptent ou les contestent, ce qui peut amener le manager à devenir directif.

Suite à une formation de coaching, le responsable du département d'intégration/vérification/validation s'est interrogé sur la pertinence de ce mode de fonctionnement. Bien que la vision de l'entreprise soit claire et compréhensible, il a pris conscience que, non seulement ses collaborateurs ne se l'étaient pas appropriée à leur niveau, mais surtout qu'ils n'avaient jamais échangé ensemble sur le sujet.

C'est la raison pour laquelle, en octobre 2018, il a décidé d'initier une démarche de coconstruction de la vision du département à travers la définition d'objectifs collaboratifs.

Présentation

L'identification d'objectifs collaboratifs s'est faite dans le cadre d'une réunion d'une demi-journée à laquelle ont été conviés tous les collaborateurs.

Cette réunion de lancement se déroule en plusieurs étapes :

1. Présentation de la vision de l'entreprise et sélection en groupe des éléments qui peuvent impacter directement ou indirectement le département.
2. Les collaborateurs sont répartis sur plusieurs tables en sous-groupes et proposent des idées, pendant environ 20 minutes, en réponse aux questions :
 - Quelle est la concrétisation de la vision entreprise pour notre département dans 5 ans ?

- Quelles actions ou étapes vont nous permettre, à notre niveau de responsabilité, de la rejoindre ?

Une fois le temps écoulé, ils changent de table et découvrent les idées suggérées par leurs collègues de métiers différents. Ils ont alors la possibilité de proposer de nouvelles idées s'ils le souhaitent.

3. Les idées sont restituées en plénière, transformées en actions, puis agrégées par thématiques (nouveaux services, optimisation des processus, acquisition de nouvelles compétences...) et dissociées entre actions individuelles (qui entrent dans le champ du management courant) et collaboratives (qui concernent plusieurs acteurs du département).
4. Les actions sont priorisées dans le temps et déclinées en objectifs collaboratifs (nouvelles offres de service, co-ingénierie...). La vision du département est créée.
5. Chaque membre de l'équipe est invité à se positionner en plénière sur les sujets sur lesquels il souhaite contribuer activement. Tout le monde a alors connaissance de ce sur quoi les collègues s'engagent et pourquoi.

Les actions sont suivies deux fois par an (réalisées/non réalisées) et peuvent être sujettes à modification par l'équipe au regard des évolutions, notamment technologiques.

La vision du département est présentée par un des membres de l'équipe aux nouveaux collaborateurs qui sont invités à proposer des actions complémentaires pouvant enrichir la vision du département.

SON APPROPRIATION

L'adhésion à la démarche est assez naturelle et bien perçue dans la mesure où elle fait sens et permet aux collaborateurs d'exprimer des idées d'appropriation de la vision à leur niveau de responsabilité.

La principale difficulté provient de l'hétérogénéité des idées proposées, aussi bien au niveau de leur formulation (ce qui nécessite parfois un travail de spécification et de clarification), qu'au niveau du périmètre de l'action proposée (certaines sont très spécifiques, d'autres plus globales), d'où la nécessité de prendre un temps suffisant de clarification, de hiérarchisation et d'agrégation des propositions.

LES BÉNÉFICES

L'implication des collaborateurs dans la déclinaison de la vision de l'entreprise à leur niveau renforce l'engagement et la responsabilisation.

La définition d'objectifs collaboratifs permet de développer les liens et d'impulser une culture de partage et d'échange, ce qui est parfois difficile dans une organisation fortement marquée par la division du travail.

Cette démarche permet aux collaborateurs de mieux appréhender ce que font leurs collègues et d'intégrer leur réalité dans leurs missions. Elle a pour avantage de permettre d'évoluer d'une culture individualiste à une culture collaborative dans la mesure où, en cas de désaccord en situation opérationnelle, les personnes se servent de la vision du département comme cadre de référence et d'arbitrage.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ La coconstruction du budget d'entreprise – Camif
- ➡ Le recrutement collaboratif – SA HLM Oise

SELF DECISION & ADVICE PROCESS REMUNERATION – Décathlon

*Quand les collaborateurs décident
librement de s'attribuer une
augmentation de salaire*

Namur, Belgique – 80 salariés
Distribution de produits de sports et de
loisirs

LA PRATIQUE

Sa genèse

Il est d'usage de confier à l'autorité hiérarchique la responsabilité de décider si ses collaborateurs méritent ou non une augmentation. Issue de la pensée bureaucratique, cette décision est plus ou moins bien vécue, aussi bien par les managers que par les collaborateurs.

Comment s'assurer que chaque décision est juste et équitable ? Si l'annonce d'une augmentation de salaire est assez confortable, on

ne peut pas dire qu'il en soit de même lorsqu'il faut expliquer au collaborateur qu'il n'en aura pas. Il est d'ailleurs fréquent que certains managers s'abstiennent de le faire, par crainte de générer des tensions ou tout simplement parce qu'ils sont mal à l'aise.

Mais à bien y réfléchir, pourquoi est-ce au manager de prendre cette décision ? Chez Décathlon, le sens des responsabilités est considéré comme l'un des piliers de la collaboration. Attachée à ce que chaque collaborateur se comporte comme un adulte responsable, cette enseigne a mis en place un processus qui permet à chaque personne d'être véritablement acteur de son évolution salariale.

C'est la raison pour laquelle, lors de la période des entretiens annuels d'activité, à savoir de janvier à mars, chaque collaborateur a la possibilité de décider de s'accorder une augmentation de salaire par le biais d'un dispositif intitulé « Advice Process Remuneration ».

Présentation

La « Self decision & Advice Process Remuneration » est une démarche par laquelle un collaborateur, qui décide de s'accorder une augmentation de salaire ou une prime, sollicite son entourage pour obtenir des avis sur la légitimité de sa décision.

Il s'agit par conséquent d'un processus collectif totalement différent de ce qui se passe dans la majorité des entreprises où la décision d'une augmentation de salaire dépend exclusivement de la hiérarchie.

Cette pratique se déroule en quatre étapes :

1. Le collaborateur s'auto-évalue. Le collaborateur complète un document au sein duquel il renseigne des informations relatives à :

- ses responsabilités et réalisations (ce qu'il fait) ;
- ses compétences techniques et ses comportements (comment il le fait) ;

- sa création de valeur (ses résultats, ce qu'il apporte à l'entreprise).

Le collaborateur bénéficie d'un guide qui lui permet de formuler :

- ses savoir-faire et savoir-être actuels, ceux qu'il a acquis et ceux qu'il souhaite développer ;
- sa création de valeur, d'un point de vue économique, humain, environnemental, les améliorations ou les innovations dont il est à l'origine, les bénéfices pour l'enseigne au niveau de son rayon, du magasin, du pays ou à l'international.

Au regard des arguments qu'il met en avant, le collaborateur estime une augmentation dont le montant dépend de la catégorie à laquelle il pense appartenir. L'entreprise distingue deux catégories de collaborateurs :

- ceux qui sont dans « l'excellence opérationnelle », à savoir les collaborateurs « efficaces », qui réalisent leurs missions conformément aux attentes ;
- ceux qui sont des « moteurs de changement durable », à savoir les collaborateurs qui innovent, apportent de nouvelles valeurs à l'entreprise, aussi bien du point de vue humain qu'économique.

Les fourchettes d'évolution salariale sont différentes selon ces deux catégories et connues des salariés.

2. Le collaborateur sollicite les conseils de tiers. Pour s'assurer que le collaborateur a une bonne perception de ce qu'il a apporté à l'entreprise, il va solliciter l'avis de tiers.

À ce titre, il sélectionne des décathloniens (5 au maximum) afin d'échanger individuellement avec eux sur sa décision. Il leur présente ses arguments et recueille leurs avis et leurs conseils. En général, il bénéficie du regard de quatre types de collègues :

- l'expert en ressources humaines du magasin, qui l'accompagne sur ce processus et lui communique les informations relatives à la rémunération (grilles, pratiques du marché...) ;
- son leader ;

- des coachs internes ;
- des leaders et des collègues, pour bénéficier de leur regard sur ce qu'ils ont pu observer, ressentir et vivre en travaillant à ses côtés, recueillir leurs avis sur ses compétences et sa création de valeurs.

Ces personnes ont une importante responsabilité car elles vont aider l'aider à affiner son autodiagnostic. Elles doivent faire preuve de bienveillance et d'authenticité, formuler un feedback qui soit clair et factuel, valider, challenger ou au contraire exprimer un désaccord sur la décision.

3. Réunion de validation de la décision. Le collaborateur peut modifier le document de préparation suite aux échanges qu'il a eus avec chacun. Il les invite tous à une réunion afin de présenter et partager, en groupe, sa décision.

L'objectif de cette rencontre est de permettre au collaborateur de bénéficier de la diversité des perceptions et des échanges qu'ont les personnes sollicitées entre elles.

4. Information de la décision. À l'issue de cet échange, le collaborateur décide du montant de son évolution salariale puis renseigne dans un système informatique la synthèse de son « Advice Process Remuneration » qui comprend les personnes qu'il a sollicitées ainsi que l'évolution de salaire qu'il s'accorde.

SON APPROPRIATION

Dans la mesure où la hiérarchie n'a pas pour rôle de décider de l'évolution salariale, le principal risque est d'avoir des décisions d'augmentations infondées. Mais le processus d'argumentation et de sollicitation d'un collectif évite ce type de dérive car une personne qui prendrait une décision de manière unilatérale risquerait d'altérer la qualité de la relation avec ses collègues car cette attitude ne serait pas conforme aux valeurs de l'enseigne.

Il peut arriver que plusieurs personnes décident de s'attribuer une augmentation alors que le contexte économique est défavorable. Mais la force du collectif fait que dans ce cas, les personnes en seraient averties et sollicitées pour reconsidérer leur décision de sorte que cela ne dépasse l'enveloppe budgétaire globale.

Certaines personnes ne sont pas à l'aise à l'idée de parler de rémunération, mais le fait d'évoquer la création de valeurs, de partager ses points de vue avec des collègues permet de se recentrer sur la notion de contribution/rétribution plus ouvertement, en éprouvant moins de gêne.

Le fait de conditionner la décision individuelle à la sollicitation préalable des décatloniens incite le collaborateur à se montrer très objectif et factuel dans son argumentation car, comme le démontrent d'autres expériences, l'avis d'un groupe est plus impactant que l'avis d'un responsable hiérarchique.

On imagine aisément qu'un responsable hiérarchique vive mal une décision qu'il ne trouve pas légitime mais la culture étant fortement basée sur la confiance et la responsabilisation, les leaders partent du principe que la décision du collaborateur sera fondée.

LES BÉNÉFICES

Cette pratique permet à chaque collaborateur d'être acteur et auteur de son évolution salariale et contribue à ce que la rémunération ne soit plus un sujet tabou. Autoriser chaque collaborateur à s'engager dans ce processus réduit les risques de sentiment d'injustice et de frustration sur ce sujet, généralement très sensible dans les entreprises. Si une personne estime qu'elle mérite une augmentation, il lui suffit tout simplement de s'inscrire dans cette démarche.

Parce que le choix des personnes qui bénéficieront d'augmentations de salaire n'est pas toujours facile à vivre, aussi bien du côté du manager que du collaborateur, ce processus permet de s'émanciper

du jeu psychologique « victime/persécuteur » car l'initiative revient au collaborateur.

La nécessité d'argumenter sur ses responsabilités, ses compétences et sa création de valeurs responsabilise le collaborateur et évite des demandes d'augmentation de salaire infondées ou subjectives.

Solliciter le feed-back de tiers permet d'accéder à des informations et des points de vue plus larges et plus diversifiés que sa propre perception qui peut parfois être partielle. Cette démarche permet en outre de renforcer la collaboration, de tisser des liens authentiques et bienveillants.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ La reconnaissance collaborative des *soft skills* – RTE
- ➡ La carte « Le pouvoir de transformer » – Konica Minolta

OceanofPDF.com

L'AUTODIAGNOSTIC MANAGÉRIAL – Groupe Schmidt

***Quand les collaborateurs aident leur
hiérarchie à améliorer leur
management***

**France – 1 700 salariés
Fabrication et commercialisation de
meubles pour cuisines, salles de bains,
rangement, tables et chaises**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Selon une enquête réalisée par Opinion Way en octobre 2018, les managers se perçoivent comme des leaders en soutien de leurs équipes (43 %) alors que les collaborateurs les perçoivent comme des chefs imposant leur pouvoir (50 %).

Qui a tort ? Qui a raison ? Comment aider le management à prendre conscience de ses points forts et de ses axes d'amélioration ? Habituellement, cette responsabilité est confiée au responsable hiérarchique du manager. Est-il le mieux placé pour le faire ? Dispose-t-il de toutes les informations et de l'impartialité nécessaire ? Rien n'est moins sûr. L'appréciation se corse lorsque les managers n'ont pas à proprement parler de responsable hiérarchique, ce qui est le cas dans le secteur d'activité du commerce de détail où les patrons sont des franchisés.

Conscients des limites des modèles de management traditionnels, les managers des magasins du Groupe Schmidt ont souhaité être accompagnés dans l'évolution de leurs pratiques managériales.

Pour les y aider, l'enseigne a conçu un dispositif intitulé « Diagnostic managérial », porté par les ressources humaines et déployé dans le réseau par les managers, dont la finalité est de faciliter la prise de conscience des points forts et des axes d'amélioration des managers mais aussi de coconstruire avec leurs collaborateurs un plan de développement managérial adapté aux profils et spécificités des équipes de leurs magasins.

Présentation

Chaque année, les managers sont invités à réaliser un « Diagnostic managérial » dans le but de prendre du recul sur leurs pratiques, de conscientiser leurs talents et leurs axes de développement. Le manager et chaque collaborateur répondent aux mêmes questions qui portent sur les pratiques et les postures du manager.

Le diagnostic est composé de deux parties :

1. Le savoir-faire, structuré en trois thèmes :

- Donner le cap (« Je décline la vision en objectifs mesurables avec des plans d'actions » ; « J'organise des briefings avec mes collaborateurs »...).

- Mobiliser (« J'ai un plan d'intégration pour chaque nouveau collaborateur » ; « Je réalise au minimum un entretien d'évaluation avec chaque collaborateur »...).
- L'excellence opérationnelle et commerciale (« Je m'assure que chaque mois une opération commerciale est en place et animée » ; « Je traite avec équité tous mes collaborateurs »...).

2. Le savoir-être, structuré en deux thèmes :

- Fédérer (« Je promeus la collaboration et l'esprit d'équipe » ; « Je félicite en reconnaissant les performances et les succès »...).
- L'engagement des collaborateurs (« Mes collaborateurs sont motivés et épanouis dans leur travail » ; « Mes collaborateurs ont confiance en l'avenir de l'entreprise »...).

Les appréciations sont formulées sur une échelle de 1 (jamais) à 5 (toujours).

Une fois les diagnostics complétés, le manager reçoit, pour chaque question, un rapport de comparaison entre ses appréciations et la moyenne des évaluations des membres de son équipe (dont les réponses sont faites de manière anonyme par encourager le maximum d'authenticité).

Par exemple, concernant l'affirmation : « Je pense que mon manager est exemplaire » (il fait ce qu'il dit et il dit ce qu'il fait), le manager peut avoir attribué une note de 5/5 (toujours) alors que la moyenne des collaborateurs peut être de 3/5 (parfois).

Dans ce cas, compte tenu de l'écart d'appréciation, le manager définit un plan d'actions de développement managérial puis réunit son équipe afin de restituer les résultats du diagnostic et de présenter son projet qui comprend des objectifs d'amélioration tels que, par exemple, « libérer et expérimenter les idées » ou « associer les équipes dans la définition de la vision ».

Le manager invite ensuite les collaborateurs à réagir sur le projet de manière à l'adapter aux spécificités du magasin, de l'environnement

et de l'équipe. La mise en œuvre des actions fait par ailleurs l'objet d'un suivi périodique.

SON APPROPRIATION

Cette démarche est dans l'ensemble très bien perçue par les collaborateurs à qui l'entreprise reconnaît le droit d'expression, sachant que l'anonymat leur permet de pouvoir s'exprimer librement.

La principale difficulté peut provenir de certains managers, car ils doivent faire preuve d'une forte humilité et mettre leur ego de côté pour accepter des feed-back qui peuvent ne pas toujours être plaisants. Cela nécessite d'appréhender cet exercice comme une opportunité d'ajuster leur posture et leurs pratiques managériales et non de le vivre comme un jugement.

L'appropriation de cette pratique suppose d'être en capacité de prendre du recul de manière à ne pas être sous l'emprise d'émotions qui pourraient nuire à la relation.

Compte tenu des difficultés bien légitimes d'acceptation de feed-back négatifs, les managers qui le souhaitent peuvent être accompagnés de professionnels de la fonction ressources humaines, d'un coach interne ou externe.

Pour que cette démarche soit efficiente, il est indispensable d'avoir préalablement instauré une culture de l'authenticité, de la confiance, de la bienveillance et repose sur un état d'esprit positif et constructif. C'est la raison pour laquelle le Groupe Schmidt conseille de ne pas faire cet exercice lors de la prise de fonction (trop tôt pour formuler des avis) ou lorsque les relations sont conflictuelles.

LES BÉNÉFICES

Le dispositif a renforcé l'engagement, la responsabilisation de chacun et la cohésion dans la mesure où le plan d'actions, qui porte

aussi bien sur la dimension commerciale que managériale, est coconstruit par le manager et les collaborateurs.

Cette démarche facilite, pour le manager, la prise de conscience de ses points forts et de ses axes d'amélioration, lui permet de prendre du recul sur le niveau d'efficacité et de pertinence de ses pratiques managériales.

Elle permet aux managers d'identifier des actions concrètes totalement adaptées aux caractéristiques de leurs équipes puisqu'elles ont été décidées collectivement.

Parce que les taux de turnover sont assez significatifs dans le secteur du retail, la réalisation du diagnostic chaque année permet d'ajuster les pratiques au regard des profils des nouveaux collaborateurs.

La construction du plan d'actions en équipe permet d'évoluer d'un style de management solitaire, souvent générateur de doute et de stress, où le manager doit tout savoir sur tout, vers un style de management collaboratif où les idées sont partagées, expérimentées et évaluées en groupe.

Par ailleurs, les managers peuvent s'inspirer des nouvelles pratiques de leurs pairs dans la mesure où elles sont partagées lors de leurs rencontres périodiques.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Feed-back engagements managers – Pfeiffer Vacuum
- ➡ Diagnostic du niveau de satisfaction au travail – La Française des Jeux

FEED-BACK ENGAGEMENTS MANAGERS – Pfeiffer Vacuum

*Quand les managers sont évalués à
360° sur les engagements
managériaux*

France – 730 salariés
Fabrication de pompes à vide et de
détecteurs de fuite

LA PRATIQUE

Sa genèse

À la demande d'Éric Taberlet, président directeur général du groupe Pfeiffer Vacuum, une communauté des chefs de service a été créée en 2014 dans le but de faire évoluer les modes de management en partant des réalités que vivent les managers au quotidien.

Constituée d'une vingtaine de managers expérimentés (sur 120 managers au total), cette communauté a pour principaux rôles

d'identifier des thématiques d'amélioration du management et d'explorer puis d'expérimenter de nouvelles approches. La volonté du dirigeant était de permettre aux managers d'être force de proposition et de traiter à leur niveau des thématiques de développement managérial comme ils le souhaitent.

L'une des premières actions a été de clarifier puis de définir les onze engagements que chaque manager doit incarner, quel que soit son niveau hiérarchique. Après avoir obtenu la validation de la direction, la communauté a estimé pertinent d'instaurer un processus de feed-back afin de permettre aux managers de prendre conscience de leur niveau d'incarnation de ces engagements et, le cas échéant, d'identifier des actions d'amélioration.

Présentation

Chaque année, entre le 1^{er} février et le 15 mars, la direction des ressources humaines lance une « campagne » de feed-back sur le niveau d'incarnation des onze engagements, qui sont :

- je porte les décisions de l'entreprise ;
- je donne du sens ;
- j'ose ;
- je suis responsable ;
- j'ai un devoir d'alerte ;
- je suis exemplaire ;
- je suis disponible et à l'écoute ;
- je m'implique et je suis au service de mon équipe ;
- je cultive la coopération ;
- je responsabilise et je délègue pour faire progresser ;
- je sais reconnaître et valoriser.

À ce titre, via une plateforme informatique développée par l'entreprise, le responsable hiérarchique du manager, le manager lui-

même ainsi que les collaborateurs qui le souhaitent, sélectionnent, pour chaque engagement, un smiley parmi cinq smileys de couleurs différentes (rouge, orange, jaune, vert et gris pour signifier que la personne ne se positionne pas).

À la fin de la campagne, tous les managers ont accès à la moyenne des appréciations pour chaque engagement et peuvent comparer leur auto-évaluation avec les appréciations de leurs collaborateurs et de leur responsable hiérarchique.

Évaluation Engagement du manager				
Période du 5 février 2019 au 15 mars 2019				
Mon évaluation				
Je porte les décisions de l'entreprise		Collaborateurs	Auto-évaluation	Responsable
▶	Je m'approprie les choix de l'entreprise			
▶	J'accepte les objectifs ambitieux			
▶	Je les soutiens et les communique auprès de mon équipe			
J'ose		Collaborateurs	Auto évaluation	Responsable
▶	J'ose dire les choses délicates			
▶	J'ai le courage de prendre une décision difficile			
Je responsabilise et je délègue pour faire progresser		Collaborateurs	Auto-évaluation	Responsable
▶	J'encourage l'initiative individuelle et collective			
▶	J'accepte l'erreur			
▶	J'accompagne, je coache			
▶	Je fais des points réguliers (positif/négatif)			

Exemple de restitution des feed-back

Afin de rester dans un esprit bienveillant, le responsable hiérarchique du manager a accès uniquement aux engagements qui ont été qualifiés par un smiley vert. Il peut cependant, s'il le souhaite, proposer à son manager d'échanger sur les engagements qui n'auraient pas été qualifiés ainsi afin de lui proposer son soutien.

Il a alors la possibilité de les partager avec son responsable ainsi qu'avec ses équipes pour identifier d'éventuelles actions d'amélioration de son management.

Cette plateforme permet en outre de connaître la moyenne des déclarations faites par tous les salariés pour chacun des engagements, ainsi que de son évolution par rapport à l'année précédente, ce qui permet à l'entreprise de disposer d'une information d'ensemble sur le niveau d'appropriation des onze engagements par les managers ayant participé à la campagne.

SON APPROPRIATION

Il n'est pas facile pour certains managers de se soumettre à une évaluation de leurs collaborateurs, mais le fait que cette démarche (et la philosophie qui la sous-tend) ait été portée et encouragée par les membres de la communauté des managers les amène à accepter plus facilement cette démarche, sachant qu'ils peuvent bénéficier de l'écoute, de l'aide et du soutien de leurs pairs pour qui l'exercice est plus aisé.

On imagine sans peine qu'il ne soit pas facile, pour certains collaborateurs, d'apprécier leur manager. C'est la raison pour laquelle le feed-back est optionnel pour les collaborateurs et la déclaration anonyme.

La communication des résultats aux équipes ainsi que leur implication dans la recherche et la mise en œuvre rapide d'actions d'amélioration ont apporté beaucoup de crédit à cette pratique.

LES BÉNÉFICES

Cette démarche contribue à développer une culture du feed-back et a pour principal bénéfice de permettre aux managers de développer de nouvelles postures, pratiques et compétences managériales, que

ce soit par le biais d'échanges avec leurs responsables ou avec leurs équipes.

Les feed-back ont permis aux managers de mettre en lumière certains points dont ils n'avaient pas conscience.

Les résultats des appréciations au niveau de l'entreprise sont aussi l'opportunité pour la communauté des managers d'identifier des thématiques qui mériteraient d'être traitées au sein de leur communauté.

Le fait de considérer que les onze engagements concernent tous les managers, quels que soient leur statut et leur fonction (de responsable d'équipe à directeur) a permis de gommer les différences et de créer un socle identitaire managérial commun.

Cette démarche a permis de créer plus de proximité, de renforcer les liens entre collaborateurs et managers et d'instaurer un nouveau rapport entre eux, plus convivial, plus complice, qui se manifeste par des petits traits d'humour tel que « Attention, je vais te noter ». Le fait de devoir se positionner sur les onze engagements a fait également prendre conscience aux collaborateurs des difficultés de cette fonction, ce qui les a amenés à se montrer plus indulgents à l'égard de leurs managers.

En 2018, environ 400 personnes ont participé à cette démarche et ce nombre est en constante augmentation car les déclarations sont suivies d'actions concrètes d'amélioration de la collaboration.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ L'autodiagnostic managérial – Groupe Schmidt
- ➡ L'incarnation des valeurs – Airbnb

PRISE DE DÉCISION PAR SOLLICITATION D'AVIS – Thales Helicopters Avionics

*Quand les collaborateurs prennent
des initiatives sans avoir recours à
la hiérarchie*

France – 80 personnes
Solutions avioniques pour hélicoptères

LA PRATIQUE

Sa genèse

En 2016, confronté à une baisse du marché des hélicoptères de 30 % au niveau mondial, Christian Bardot, président de Thales Helicopters Avionics, a décidé d'impulser une démarche de transformation de son organisation et de l'ensemble des processus pour plus d'agilité et d'innovation à laquelle tous les collaborateurs ont été associés.

Inspirées du concept de l'entreprise libérée, les équipes ont décidé de se réorganiser en cercles (« Airbus helicopters », « New business »...) au sein desquels ont été réunis les différents métiers de manière à libérer les énergies, offrant davantage d'autonomie et de liberté d'action.

Les échelons hiérarchiques ont été remplacés par cinq rôles dont les trois suivants :

- « Capitaine », un collaborateur élu par l'équipe, qui a en charge l'animation du cercle et la gestion des interactions avec les autres cercles.
- « Ambassadeur », généralement un ancien directeur, qui gère l'interface avec le monde extérieur (le groupe Thales et son environnement), relaie les informations et influence positivement l'écosystème pour que les équipes puissent mettre en œuvre les idées et les solutions adoptées.
- « Référent Métier », dont la mission est de transmettre son expertise.

L'ensemble des processus ont été revus en conséquence, dont la prise de décision. Autrefois du seul ressort de la hiérarchie, les décisions sont à présent prises au niveau des équipes sur la base du principe de la « sollicitation d'avis ».

Présentation

Considérant que les collaborateurs sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour eux et l'entreprise, ils disposent à présent d'une plus grande latitude décisionnelle.

À présent, chaque collaborateur a la possibilité, s'il le souhaite, de prendre une décision à son niveau, que ce soit lorsqu'il rencontre une difficulté ou lorsqu'il souhaite prendre une initiative ou expérimenter une nouvelle idée.

Cependant, si la décision engage d'autres acteurs de l'entreprise, il doit solliciter leur avis. À ce titre il doit inviter les personnes qui, soit

sont impactées (ou concernées) par la décision, soit ont une expérience qui peut éclairer sa recommandation, comme les référents métiers. Par exemple, si un collaborateur considère opportun d'apposer sur un véhicule de fonction le logo de l'entreprise pour promouvoir son image, il invite les experts de la communication et de la finance pour valider la décision.

Lorsque la proposition concerne l'ensemble de l'entité, comme la refonte de l'entretien annuel d'évaluation, la recommandation est soumise à l'avis des capitaines et des ambassadeurs dans le cadre de leurs réunions périodiques intitulées « réunion des ambassadeurs et capitaines » (RAC).

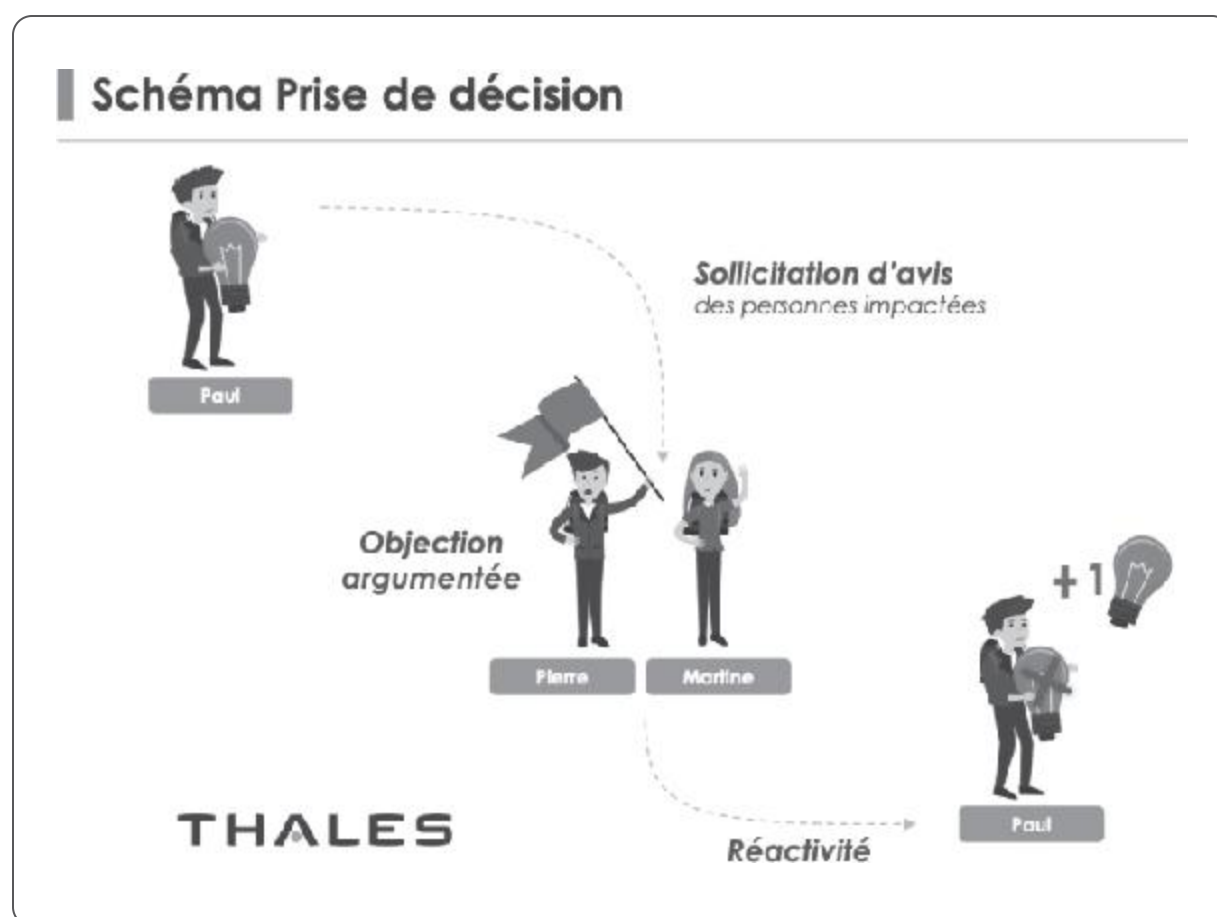


Schéma simplifié de la prise de décision par sollicitation d'avis

Lorsqu'une ou plusieurs personnes sont en désaccord avec la préconisation, elles peuvent émettre une objection, à condition qu'elle soit argumentée – par exemple une gêne significative que la

proposition pourrait avoir sur la bonne tenue de leur(s) rôle(s). Dans ce cas, les protagonistes ont pour responsabilité de trouver une solution qui prenne en compte l'objection pendant la réunion.

L'auteur de la préconisation réétudie alors sa proposition en intégrant l'objection, sachant qu'il a la possibilité de réunir de nouveau des collègues pour l'accompagner dans sa réflexion.

Lorsque la décision est validée, toutes les personnes concernées en sont informées par mail.

SON APPROPRIATION

La principale difficulté fut de faire valider ce nouveau mode d'organisation par les instances dirigeantes et représentatives du personnel, habituées à raisonner selon le modèle hiérarchique traditionnel. Compte tenu de l'engouement des équipes pour cette nouvelle forme de collaboration et des enjeux économiques, l'institution a donné un avis favorable en contrepartie de retours d'expérience de manière à en évaluer les bénéfices aussi bien financiers qu'humains.

L'appropriation de ce nouveau processus dépend de chaque personnalité, de son niveau d'engagement et de son sens des responsabilités. Si une majorité de collaborateurs ont instantanément adhéré à cette nouvelle pratique, d'autres se sont montrés sceptiques et certains réfractaires.

Certains anciens responsables hiérarchiques ont éprouvé quelques difficultés à adhérer à ces nouveaux rôles mais cela a permis de prendre conscience que la crédibilité, la légitimité et la reconnaissance d'un leader repose davantage sur ce qu'il apporte aux équipes que sur un positionnement dans une grille de classification.

Certains acteurs de l'entreprise craignaient que la nouvelle organisation génère une augmentation de la charge de travail et du stress, compte tenu du nouveau niveau d'autonomie. Si les

collaborateurs qui n'ont pas eu envie de devenir plus autonomes n'y ont pas été contraints, ceux qui ont adhéré ont optimisé certains procédés de manière à redistribuer le temps gagné à des activités à plus forte valeur ajoutée.

LES BÉNÉFICES

Le processus de décision par sollicitation d'avis a non seulement renforcé l'esprit d'équipe mais aussi responsabilisé les auteurs des préconisations dans la mesure où ils doivent s'impliquer dans l'argumentation de leurs propositions.

L'encouragement de tous les collaborateurs qui le souhaitent à s'exprimer librement et à prendre des initiatives a permis de partir à la conquête de nouveaux clients et d'expérimenter de nouveaux produits qui n'auraient sans doute pas vu le jour par la voie hiérarchique traditionnelle.

L'anticipation des risques d'objections a aussi développé de manière très significative le niveau d'empathie entre collaborateurs à présent habitués à se mettre à la place des autres avant de formuler une préconisation qui impacterait leurs collègues, que ce soit au sein d'un cercle ou entre cercles.

L'autorisation de prendre plus d'initiatives et de devenir plus autonomes a permis à certaines personnes, autrefois réservées, de se révéler et à l'entreprise de découvrir des potentiels qu'elle n'avait pas identifiés avec l'ancien mode de fonctionnement.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Self Decision & Advice Process Remuneration – Décathlon
- ➡ Le recrutement collaboratif – SA HLM Oise

Renforcer le plaisir et le bien-être

Autrefois considéré comme une condition de survie, un devoir puis un moyen de s'enrichir, le travail est à présent perçu comme devant être une source d'épanouissement personnel, selon de nombreux sondages.

LE BIEN-ÊTRE ET LE PLAISIR : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Si les entreprises se sont engagées dans des démarches d'amélioration des conditions de vie au travail ces dernières années, la majorité des initiatives ont principalement été centrées sur l'amélioration du bien-être : embellissement des locaux, installation de conciergeries, de baby-foot ou encore proposition de cours de yoga et d'exercices de méditation.

Cependant, alors que 80 % des Français déclarent être bien au travail, seulement 20 % disent éprouver du plaisir¹. Bien-être et plaisir sont donc deux notions différentes. Si le bien-être repose sur un environnement de travail agréable et soutenant, le plaisir est un ressenti principalement suscité par une activité gratifiante.

En effet, lorsqu'on demande aux Français ce qui leur procure le plus de plaisir au travail, 4 % déclarent que le plaisir est lié aux conditions de travail, 8 % à la stratégie d'entreprise, 32 % à la nature des relations et 56 % au contenu des activités confiées².

Comment savoir si les salariés se sentent bien et éprouvent du plaisir dans leur travail ? Les ressentis sont propres à chacun et il est difficile pour un manager d'identifier le niveau de bien-être

et de plaisir de chacun de ses collaborateurs. S'ils savent ce que leurs collaborateurs savent faire, cela ne signifie pas pour autant qu'ils aiment le faire. Si les entreprises ont instauré des salles de sport ou des cours de yoga, cela ne garantit nullement que les collaborateurs soient plus heureux.

Les notions de bien-être et de plaisir au travail étant propres à chaque personne, l'entreprise a tout intérêt à instaurer des pratiques qui invitent les salariés à déclarer leurs ressentis et proposer des initiatives qui soient sources d'épanouissement personnel et de développement professionnel.

Développer le bien-être et le plaisir au travail est une démarche de coconstruction entre l'entreprise et les salariés dans le but de créer les conditions d'un meilleur équilibre entre épanouissement et performance.

COMMENT FAIRE POUR RENFORCER LE PLAISIR ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

- Responsabiliser les salariés sur la déclaration de leur bien-être (La Française des Jeux, entité de la DSIT d'EDF).
 - Encourager les salariés à proposer des actions qui soient sources d'épanouissement et bénéfiques pour l'entreprise (Assistalliance, Décathlon).
 - Aider les managers à explorer des solutions d'amélioration de leur épanouissement en fonction de leurs envies et de leurs appétences (Bayard, Partitio).
 - Encourager les salariés à exprimer les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien pour trouver des solutions (Colombus Consulting, Partitio).
 - Rendre ludiques et attractives des activités routinières (Aktisea).
-

1. Sondage Ifop, 2016 et Ipsos, 2013
2. Francis Boyer, *Le plaisir au travail : du savoir-faire à l'aimer-faire*, Eyrolles, 2018.

OceanofPDF.com

DIAGNOSTIC DU NIVEAU DE SATISFACTION AU TRAVAIL – La Française des Jeux

*Quand les collaborateurs expriment
à tout moment leur avis sur leurs
conditions de travail*

France – 2 000 salariés
Organisation et distribution de jeux de
hasard et d'argent

LA PRATIQUE

Sa genèse

Convaincue qu'une entreprise ne peut satisfaire ses clients que si ses salariés sont eux-mêmes satisfaits, la Française des Jeux s'est engagée il y a quelques années dans une stratégie d'amélioration continue de la qualité de vie au travail.

Après avoir associé les collaborateurs à l'aménagement de leurs nouveaux locaux en 2018 afin qu'ils puissent bénéficier d'un

environnement de travail fonctionnel, convivial et inspirant, la direction a décidé de poursuivre sa démarche globale d'amélioration des conditions de travail des équipes.

Mais comment savoir ce que vivent les salariés, ce qui est satisfaisant et ce qui ne l'est pas ? S'il existe des enquêtes ponctuelles sur la satisfaction au travail et le ressenti des collaborateurs (un questionnaire de 8 questions 2 fois par an et un de 24 questions tous les 2 ans), elles restent insuffisantes pour traiter des sujets de la qualité de vie au travail (QVT) en profondeur et aboutir à des actions rapides.

C'est pourquoi la Direction de l'expérience collaborateur et de la transformation (DECT) a souhaité se doter d'une solution, intitulée « Wittyfit¹ », qui puisse permettre aux équipes des relations humaines, et aux managers, d'avoir un diagnostic en temps réel du niveau de satisfaction et de stress des collaborateurs afin d'identifier et de prioriser des actions d'amélioration du bien-être et de la performance.

Présentation

« Wittyfit » a été conçu par des experts en management et des médecins du CHU de Clermont-Ferrand pour permettre aux managers de capter, en continu, les ressentis et de recueillir les propositions d'amélioration des collaborateurs sur leurs conditions de travail.

Il s'agit davantage d'un outil de feed-back de l'expérience collaborateur que d'un simple sondage sur le bien-être. La plateforme permet d'identifier des signaux faibles, qui, s'ils n'étaient pas pris en considération, pourraient déboucher sur des situations complexes ou graves. Elle permet aussi de mettre en avant les signaux forts trop généralement oubliés lorsqu'on parle de satisfaction alors qu'ils sont source d'émulation et de performance.

Promotion. La démarche a été coconstruite en mode projet avec des collaborateurs et des représentants des comités d'entreprise

(CE) et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Afin de faire connaître l'outil, les équipes de la DECT en charge de la démarche sont allées à la rencontre des collaborateurs et ont animé des kiosques d'information sur les différents sites, en parallèle d'une campagne de communication.

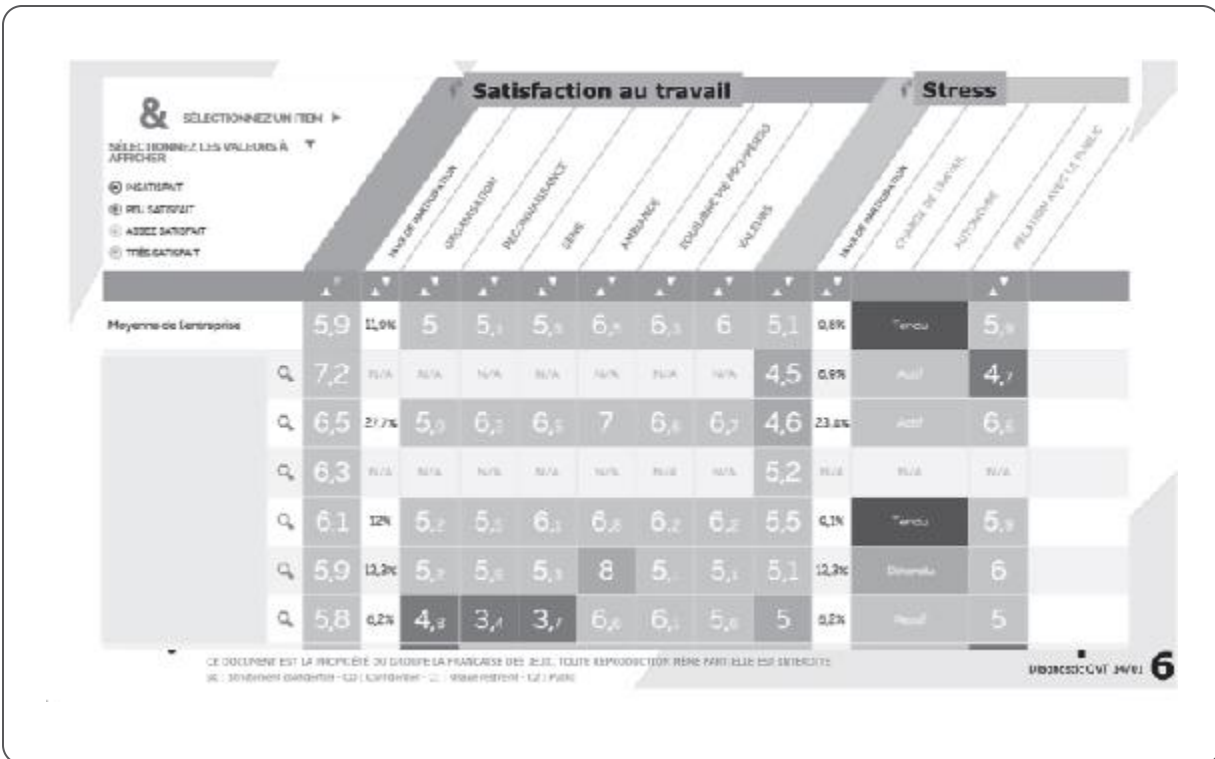
Par la suite, les Humain Business Partners (HBP) ont présenté la démarche, sa philosophie ainsi que les différentes fonctionnalités de l'outil aux managers et leurs collaborateurs lors de différentes réunions.

Utilisation. Les équipes sont invitées à compléter le questionnaire 3 à 4 fois par an de manière à ce que le manager puisse disposer d'un « feed-back collectif » identifiant les points forts et les priorités d'amélioration à apporter sur les sujets d'insatisfaction ou de stress. Cette mesure basée sur des indicateurs précis permet de prioriser les actions par équipe mais aussi, pourquoi pas, par fonction, métier, âge...

L'outil comprend 70 items (par exemple « la cohérence des procédures » ou « l'utilisation des compétences ») regroupés en neuf domaines :

- six sur la satisfaction : l'organisation, la reconnaissance, le sens, l'ambiance, l'équilibre vie privée et professionnelle, les valeurs ;
- trois sur le stress : charge de travail, autonomie, relations avec le public.

Les collaborateurs déplacent sur les items de leur choix un curseur sur une échelle de ressenti allant de « pas d'accord » à « d'accord », ce qui sera traduit ensuite en note par l'outil. Outre ces rendez-vous qui sont rythmés par la DECT ou les managers, chacun à la possibilité de déclarer à tout moment son niveau de satisfaction sur un ou plusieurs items et, s'il le souhaite, formuler un commentaire ou une suggestion d'amélioration.



Exemple de restitution de déclarations

Exploitation. Les déclarations individuelles alimentent en temps réel des tableaux de présentation des résultats qui dissocient les données en deux parties : la satisfaction au travail et le stress.

Les informations permettent de découvrir, par domaine et par item :

- le taux de réponse ;
- pour chaque rubrique, la comparaison entre la moyenne de l'entité et celle de l'entreprise ;
- un tableau de présentation des moyennes chiffrées, symbolisées par couleur (rouge = insatisfaisant, orange = peu satisfaisant, jaune = assez satisfaisant et vert = satisfaisant) ;
- un document synthétique des points forts et des priorités d'amélioration.

Les résultats sont consultés par les équipes de la DECT et leur permettent d'échanger et de guider les managers dans leur rôle de leader d'équipe. Experts de la fonction RH et managers travaillent alors ensemble afin d'explorer des pistes d'amélioration à travers

diverses actions. C'est également un moment privilégié pour mettre en avant les points positifs, féliciter et valoriser le manager et son équipe et ainsi, capitaliser sur les réussites et les bonnes pratiques.

Les actions découlant de ces échanges sont ensuite partagées avec les équipes de manière à les impliquer dans la coconstruction de l'amélioration de leur qualité de vie au travail et à les féliciter sur les points forts, les utilisant comme sources de motivation et d'engagement.

SON APPROPRIATION

Proposée par la direction de l'expérience collaborateur et de la transformation, la démarche a reçu un accueil très favorable de la part de la direction générale, ainsi que des représentants du personnel, dans la mesure où elle est en totale cohérence avec les valeurs d'humanité et de responsabilité de la Française des Jeux.

Si les feed-back positifs sont agréables à découvrir, les sujets qui ressortent comme insatisfaisants ou peu satisfaisants ne sont pas toujours évidents à accepter, d'où la décision d'attribuer aux professionnels de la fonction ressources humaines des rôles de soutien et d'accompagnement dans la définition de plans d'actions d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Parce qu'il n'est pas toujours facile pour certaines personnes d'exprimer ouvertement leurs ressentis, la plateforme garantit un anonymat total.

Cette démarche, nouvelle par son positionnement et son mode opératoire, nécessite un accompagnement tant des équipes de la DECT que de l'entreprise dans son ensemble, collaborateurs et managers.

LES BÉNÉFICES

L'outil, disponible aussi bien sur PC, tablette ou Smartphone permet à chaque collaborateur de pouvoir exprimer librement un ressenti sur le(s) item(s) de son choix, quand il le veut.

La possibilité qu'ont les collaborateurs de proposer des suggestions d'amélioration renforce la responsabilisation. Les feed-back des équipes dont bénéficient les managers sont une source d'information précieuse pour améliorer ou adapter leur action en fonction des spécificités de leurs équipes.

Le processus de traitement de l'information a modifié le rôle des professionnels de la fonction ressources humaines qui peuvent se positionner comme de véritables partenaires de la fonction managériale.

Le feed-back d'alertes à tout moment de l'année permet à la DECT et aux managers de pouvoir agir au bon moment et au bon niveau, ce qui n'était pas toujours le cas auparavant. Le feed-back « tout va très bien » permet de valoriser des zones de satisfaction souvent banalisées au quotidien, et de renforcer la culture de la réussite, facteur de performance.

La prise en considération de « l'expérience collaborateur » renforce l'attractivité de la Française des Jeux vis-à-vis des nouvelles générations et s'inscrit pleinement dans son ADN fortement humaniste.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ La déclaration mensuelle des humeurs – EDF, entité de la DSIT
- ➡ L'autodiagnostic managérial – Groupe Schmidt

1. <https://wittyfit.com>

LA DÉCLARATION MENSUELLE DES HUMEURS – EDF, entité de la DSIT

*Quand l'entreprise a une visibilité
périodique de l'humeur de ses
collaborateurs*

France – 136 salariés
Fournisseur de ressources informatiques
(serveur, stockage, sauvegarde,
infrastructures cloud interne et hybride,
big data...) pour EDF et ses filiales

LA PRATIQUE

Sa genèse

Le bonheur au travail est devenu depuis le début du ^{xxi}^e siècle l'une des principales revendications des salariés. C'est pourquoi de

nombreuses entreprises se sont engagées dans des sondages afin d'identifier le niveau de bien-être de leurs collaborateurs.

Si ces sondages sont intéressants, ils sont pour autant insuffisants. D'abord parce qu'ils sont généralement effectués une fois l'an, ce qui ne permet pas de disposer de l'information au bon moment. Ensuite, parce qu'ils sont essentiellement utilisés à titre d'indication, complétés de manière anonyme et que leur représentativité peut laisser perplexe car tout le monde ne répond pas. Enfin parce qu'il est rare que ces sondages prévoient des zones de commentaires pour permettre aux personnes sondées d'expliquer les motifs de la notation ou de suggérer des solutions.

Par ailleurs, l'appréciation du niveau de bien-être des collaborateurs est extrêmement compliquée pour les managers, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que cela nécessite que le manager puisse être en contact régulier avec chacun d'entre eux, ce qui est de plus en plus difficile, compte tenu notamment de l'éloignement géographique et des nouvelles formes de travail (télétravail). Ensuite parce que la notion de bien-être est relative et propre à chacun. Enfin parce que cela supposerait que le manager soit le principal responsable du bien-être d'un collaborateur, ce qui n'est pas le cas. Le bien-être au travail est une coresponsabilité qui s'obtient par un échange entre l'entreprise et les collaborateurs.

Aussi, soucieux de veiller au bien-être des collaborateurs tout en voulant éviter d'infantiliser les salariés, l'équipe d'encadrement d'une entité de la direction des services informatiques et télécom d'EDF a décidé de disposer plus régulièrement d'informations sur le climat social en confiant aux collaborateurs la responsabilité de déclarer mensuellement leurs humeurs.

Présentation

À l'aide d'une application informatique, intitulée « ZestMeUp », les collaborateurs sont invités mensuellement s'ils le souhaitent, de

manière anonyme ou non, à déclarer leur humeur, sur une échelle de 0 à 5, sous la forme de smileys avec les légendes suivantes :

- 0 = extrêmement mal
- 1 = très mal
- 2 = pas bien
- 3 = assez bien
- 4 = très bien
- 5 = top !

Lorsque la note est égale ou inférieure à 2, le Chief Happiness Officer (CHO) prend contact avec le collaborateur pour comprendre les raisons du mal-être, sa nature, l'origine de la situation et explorer des possibilités d'action.

Selon le niveau de confidentialité souhaité par le collaborateur et toujours avec son accord, le CHO débriefe avec son manager et/ou avec l'état-major de cette entité.

SON APPROPRIATION

Déclarer son humeur n'est pas évident pour tout le monde. Certaines personnes y voient une intrusion dans leur intimité, d'autres n'y voient aucun intérêt, un signe de faiblesse ou s'abstiennent de déclarer leur humeur par crainte du regard des autres ou de représailles.

L'appropriation de cette pratique demande du temps et l'adhésion au dispositif dépend principalement des suites données par l'entreprise aux déclarations. On constate que plus les personnes qui adoptent la démarche y trouvent un bénéfice, plus elles communiquent sur ses bienfaits, donnant ainsi envie à d'autres collaborateurs de s'engager dans la démarche. C'est pourquoi l'ancrage de cette pratique se fait davantage sur la base du prosélytisme que de l'imposition et qu'il est préférable de proposer cette déclaration sur la base du volontariat.

Face au scepticisme des collaborateurs, les managers (qui eux aussi déclarent leurs humeurs) ont été invités à partager en collectif, lors de leurs réunions mensuelles, les résultats des déclarations des humeurs de leurs groupes.

L'état-major et le CHO ne manquent pas de rappeler régulièrement le sens de cette pratique lors de divers événements. Dans un souci de transparence, l'humeur collective (moyenne sur le mois des humeurs individuelles) est affichée chaque mois avec la tendance par rapport au mois précédent sur des écrans dynamiques situés dans les espaces de travail et de convivialité.

La communication régulière des bénéfices de la démarche est essentielle pour asseoir la crédibilité de cette pratique, pour le moins surprenante pour certaines personnes.

LES BÉNÉFICES

Depuis sa mise en œuvre, le département a recensé environ trois alertes par mois inférieures à 2 sur 5 sur 70 déclarations, soit 50 % de l'effectif qui s'implique mensuellement dans ce processus. Quand bien même la participation peut sembler faible, les quelques cas traités évoqués suffisent à justifier son existence.

Cette démarche est particulièrement utile pour les personnes qui n'osent pas prendre l'initiative d'évoquer une difficulté avec leur manager.

L'intervention du Chief Happiness Officer, de part sa neutralité, permet souvent de débloquent des situations entre un collaborateur et son manager, comme la proposition d'actions dans le cadre de surcharge d'activité avérée, l'adaptation de certains rythmes de travail, la proposition de télétravail lorsqu'un collaborateur vit un moment personnel difficile...

D'une manière plus générale, la déclaration mensuelle des humeurs a permis de rétablir le dialogue entre certains collaborateurs et leurs managers, de traiter des sujets qui ne l'étaient pas auparavant, de

redonner du sens sur certains sujets et de renforcer la culture de l'autorisation d'expression.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Diagnostic du niveau de satisfaction au travail – La Française des Jeux
- ➡ Le printemps des échanges – Bayard

OceanofPDF.com

LE CATALOGUE DU PLAISIR AU TRAVAIL – Assistalliance

*Quand les collaborateurs réalisent
des missions plaisantes différentes
de leur métier*

**France – 300 salariés Aide et soutien à
domicile**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Confronté à une crise de croissance, Nicolas Baret, fondateur d'Assistalliance, s'est engagé il y a quelques années dans une démarche de mutualisation des activités administratives et de refonte des processus.

Si cette réorganisation a permis de développer la rentabilité, la rigueur imposée par les nouvelles procédures, la centralisation des décisions et l'instauration de contrôles jusqu'alors inexistantes ont

considérablement altéré l'engagement des collaborateurs, jusqu'à provoquer le départ de certains.

Comment renouer avec l'initiative et l'autonomie dans un environnement devenu normé, perçu comme extrêmement contraignant mais qui fait économiquement ses preuves ? Soucieux d'identifier des solutions qui permettraient de mieux concilier épanouissement personnel et performance professionnelle, Nicolas Baret a rencontré ses collaborateurs afin de mieux comprendre leurs préoccupations.

L'une des difficultés exprimées fut le manque d'intérêt pour tout ou partie de l'emploi occupé. Si l'absence de motivation est compréhensible, il est difficile de modifier l'organisation au regard des attentes individuelles.

Cependant, s'il n'est pas toujours possible de modifier les activités d'un poste de travail, l'attribution de missions temporaires motivantes peut compenser le manque d'attractivité des activités confiées dans le cadre contractuel.

C'est ainsi qu'à présent chaque collaborateur a la possibilité, en plus de ses activités récurrentes, de prendre en charge une ou plusieurs « initiatives » qui soient sources d'épanouissement et créatrices de valeur pour l'entreprise.

Présentation

Dans un premier temps, Nicolas Baret a recensé toutes les actions qui ont été initiées et réalisées par les collaborateurs en dehors du cadre contractuel et qui ont pour particularité d'être source d'épanouissement et profitables pour l'entreprise comme la création d'un module de formation e-learning ou l'organisation d'une journée porte ouverte.

Chaque initiative a été analysée sous l'angle des plaisirs qu'elle procure de manière à identifier les appétences associées telles que

la narration (plaisir à captiver l'attention) ou le réseau (plaisir à créer et maintenir la relation).

Ces initiatives ont été intégrées dans un document unique, accessible à tous les collaborateurs, intitulé « Le catalogue du plaisir au travail ». Chaque « initiative » comprend un intitulé, une brève description, les personnes susceptibles de la réaliser, le plafond budgétaire, la gratification ainsi que les appétences associées.

Articles de presse

Vous avez des choses à raconter sur la vie de votre agence ou de l'entreprise ? Vous souhaitez mettre en avant nos services, une collaboratrice, des valeurs... Invitez des journalistes à venir vous rencontrer pour en parler et faites-vous connaître dans la presse quotidienne locale ou régionale.

Pour qui ?

Tous les collaboratrices et collaborateurs

Récompense :

¼ de page 100€ - ½ page 150€ page entière : 300€

Plafond de l'opération :

450€ par agence

Appétences requises :

Créativité, engagement, narration



Exemple de présentation d'une initiative issue du catalogue du plaisir au travail d'Assistalliance

Tous les collaborateurs ont accès au catalogue et peuvent proposer de prendre en charge une ou plusieurs missions en se référant notamment aux plaisirs procurés s'ils n'ont jamais été amenés à assumer ce type d'action, à condition toutefois que les activités quotidiennes soient réalisées.

Le contenu du catalogue s'enrichit progressivement des nouvelles initiatives réalisées par les collaborateurs.

SON APPROPRIATION

Dans la mesure où la prise en charge d'une « initiative » est basée sur le volontariat et conditionnée à la bonne réalisation des activités récurrentes, il n'y a pas de difficulté majeure identifiée à ce jour. Les personnes s'organisent pour concilier la réalisation des activités courantes et les initiatives.

L'expérience semble même mettre en évidence, comme l'avait démontré Cyril Northcore Parkinson¹, que les personnes s'organisent pour diminuer le temps de réalisation des activités non plaisantes ou déplaisantes de manière à trouver le temps de prendre en charge les activités plaisantes.

LES BÉNÉFICES

Proposer des activités temporaires qui soient source de plaisir permet de compenser la faible attractivité de certains emplois dont les activités doivent néanmoins être réalisées. Les initiatives mentionnées dans le catalogue du plaisir au travail pourraient être considérées comme des petites bulles d'oxygène qui permettent de préserver l'engagement global.

Échanger avec ses collaborateurs sur les activités qui leur procurent ou non du plaisir permet d'instaurer un rapport plus adulte et de

rappeler un certain nombre de principes collaboratifs souvent oubliés, à savoir :

- Seule la personne est responsable du choix qu'elle a fait, et fait encore, d'accepter l'emploi proposé, que ce soit par envie ou par dépit.
- Si certaines activités peuvent être modifiées dans la manière d'être réalisées pour être plus attractives, ce n'est pas toujours le cas. Seule la personne peut évaluer sa capacité à accepter cet état de fait.
- Certaines activités qui furent source de plaisir peuvent ne plus l'être selon l'évolution des besoins et des attentes des collaborateurs. Dans ce cas, l'entreprise n'en est pas responsable. Elle peut explorer des solutions, mais il faut accepter l'idée qu'elle puisse ne pas en trouver. Dans ce cas, la personne doit faire un choix.

Le fait de laisser la latitude aux collaborateurs de proposer de prendre en charge une mission temporaire permet de responsabiliser les personnes sur leur épanouissement.

La gratification en chèques-cadeaux est une manière de récompenser l'engagement car les initiatives étant créatrices de nouvelles valeurs pour l'entreprise, il semble juste que les collaborateurs qui se sont investis au-delà de leurs activités quotidiennes soient reconnus pour leur contribution. Cette démarche est de fait bien perçue par tous car elle s'appuie sur un rapport gagnant/gagnant.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Les ateliers « Oui j'ai des talents » – Décathlon
- ➡ La communauté des « Transformers » – Konica Minolta

1. Cyrille Northcote Parkinson, historien britannique, est à l'origine de la « loi de Parkison » selon laquelle « les personnes organisent leur travail de sorte d'occuper le temps prescrit pour son achèvement ».

OceanofPDF.com

LES ATELIERS « OUI J'AI DES TALENTS » – Décathlon

*Quand les collaborateurs proposent
des projets qui valorisent leurs
talents*

France – Agglomération de Strasbourg –
190 salariées (5 magasins)
Distribution de produits de sports et de
loisirs

LA PRATIQUE

Sa genèse

Quoi de plus légitime que de veiller au bonheur des collaborateurs lorsque la raison d'être de l'entreprise est de « rendre durablement le plaisir et les bienfaits de la pratique des sports accessibles au plus grand nombre ».

Convaincu qu'un collaborateur heureux sera non seulement plus performant mais rendra les clients plus satisfaits, l'enseigne s'est engagée il y a quelques années dans une stratégie de développement du bien-être des décathloniens en misant sur leurs talents.

Cette volonté se traduit par l'encouragement des collaborateurs à proposer des projets qui soient sources de développement professionnel et créateurs de nouvelles valeurs pour l'entreprise.

Parce que tout le monde n'a pas forcément conscience de ses atouts, l'enseigne a conçu un dispositif intitulé « Oui j'ai des talents » dans le but d'aider les collaborateurs à prendre conscience de leurs talents puis à imaginer des projets qui permettent de les valoriser.

Présentation

Chaque collaborateur qui le souhaite peut demander à participer à un atelier « Oui j'ai des talents » dans le but, soit d'affiner une idée, soit de prendre conscience de ses talents et de ses appétences de manière à explorer et imaginer une action qui soit source d'épanouissement professionnel et créatrice de nouvelles valeurs pour l'entreprise.

L'animation de cet atelier, d'une durée d'environ 3 heures, est confiée à un collaborateur qui a été formé à cet effet.

Dans un premier temps, les collaborateurs vont explorer plusieurs dimensions :

- leurs traits de personnalité,
- leurs motivations, leurs envies, leurs désirs,
- leurs compétences, leurs points forts.

Cette exploration se fait par le biais de questions, telles que :

- Si je devais me décrire à quelqu'un que je ne connais pas, qu'est-ce que je dirais de moi ?

- Qu'est-ce qui me caractérise ?
- Qu'est-ce que je fais avec plaisir ?
- Qu'est-ce que j'adore faire ?
- Qu'est-ce que je réussis ?
- Quelles sont mes qualités, mes forces ?

Dans un second temps, ils vont nommer leurs talents, sachant qu'un talent répond à quatre critères :

- La facilité : je le fais avec aisance.
- Le plaisir : j'en tire de la satisfaction.
- La répétition : je sais reproduire, ce n'est pas une réussite isolée.
- La reconnaissance : cette facilité me distingue des autres et les autres me la reconnaissent.

Une fois cette étape passée, le collaborateur peut formaliser un projet susceptible de valoriser ses talents et qui soit source de création de nouvelles valeurs d'un point de vue économique, humanitaire ou environnemental, par exemple, le renforcement de la présence de Décathlon dans les clubs de tennis de la région *via* des actions de sponsoring et d'équipement des joueurs par des produits de l'enseigne ou encore mener une opération de ramassage de déchets avec les clients.

L'entreprise laisse une totale liberté dans le choix des projets. Ce peut être une nouvelle offre, une action délimitée dans le temps (communication, sponsoring...) ou un nouveau rôle au sein des magasins comme l'organisation d'événements.

Plutôt que de limiter la valorisation des talents de leurs équipes au niveau de leur magasin, les cinq magasins de l'agglomération de Strasbourg ont décidé de se regrouper pour mutualiser les projets de manière à ce qu'ils puissent tous en bénéficier. La proposition doit donc concerner l'ensemble de cet écosystème et faire progresser les cinq magasins.

Après avoir reçu la proposition d'un collaborateur, des représentants des magasins se réunissent pour arbitrer sur sa mise en œuvre, ou non. La décision est confiée aux personnes les mieux habilitées à la prendre, selon le sujet : les directeurs de magasin, des professionnels de la discipline sportive concernée ou encore les personnes qui seraient impactées par le projet.

En cas de réponse favorable, l'auteur du projet se voit confier la responsabilité de sa concrétisation et peut bénéficier de 30 % de son temps de travail au maximum pour la réaliser.

Dans le cas contraire, l'enseigne veille à ce que le refus ne décourage pas le décathlonien. C'est pourquoi chaque réponse négative est argumentée (absence de création de valeur, faible retour sur investissement, ressources budgétaires trop importantes...).

La personne a la possibilité, soit d'abandonner son idée, soit de persévérer en ajustant son projet au regard des observations faites par les magasins car les dirigeants considèrent que ce n'est pas parce que le projet n'a pas été validé qu'il faut pour autant y renoncer. Pour l'aider à affiner son idée, le collaborateur peut bénéficier de l'aide de collègues qui disposent des compétences dont il a besoin (financières, sportives, marketing...).

En fonction des résultats et de la création de nouvelles valeurs, l'auteur de l'idée peut se voir attribuer une prime de fin de projet.

SON APPROPRIATION

La principale difficulté concerne le remplacement du porteur du projet, surtout lorsque le temps dédié à la mise en œuvre requiert 30 % du temps de travail pendant une longue durée (la concrétisation d'un projet peut prendre jusqu'à 12 mois). Il peut être remplacé par une personne extérieure, à condition toutefois que le coût du remplacement soit inférieur au retour sur investissement présumé.

Certains des collaborateurs qui n'auraient pas eu un avis favorable pourraient se sentir frustrés, déçus ou découragés. Le refus pourrait même altérer l'estime de soi. C'est pourquoi l'entreprise argumente sa décision et surtout encourage les collaborateurs à persévérer s'ils croient à leur projet en les faisant accompagner par des collègues experts dans les domaines qu'ils doivent affiner. Rien n'empêche ces personnes de proposer de nouveau leurs idées une fois le projet retravaillé.

Il peut arriver que certaines personnes à l'origine des idées n'éprouvent pas l'envie de les concrétiser. Dans ce cas, soit elles sont abandonnées, soit elles sont reprises par des collègues. L'entreprise n'émet aucun jugement car elle sait qu'il y a une différence entre imaginer un projet et le concrétiser.

Cette enseigne étant fortement attachée à l'esprit d'initiative et la responsabilisation, il n'y a aucune difficulté particulière à autoriser et soutenir les collaborateurs dans l'expression et la concrétisation de leurs idées, aussi bien d'un point de vue affectif que technique.

LES BÉNÉFICES

L'atelier « Oui j'ai des talents » est particulièrement intéressant pour les personnes qui doutent de leurs capacités, soient parce qu'elles ne croient pas en elles, soit parce qu'elles n'ont jamais eu l'occasion de les explorer. Partant du principe que tout le monde a des talents, ce dispositif est une formidable opportunité pour aider les personnes à se révéler.

Cette démarche et l'état d'esprit qui la sous-tend permettent à l'entreprise de bénéficier d'idées qu'elle n'aurait sans doute pas pu imaginer autrement.

Confier la mise en œuvre du projet à l'auteur de l'idée renforce la responsabilité et l'engagement. Le soutien apporté à la concrétisation des projets renforce l'appartenance, mais est aussi

l'occasion pour le collaborateur d'acquérir de nouvelles compétences, telles que la conduite de projet par exemple.

L'élargissement de la mise en œuvre aux cinq magasins permet, non seulement de renforcer les liens entre les différentes équipes, mais aussi de concrétiser un projet qui n'aurait sans doute pas été soutenu dans un seul magasin, faute de ressources nécessaires. Par ailleurs, les clients étant souvent amenés à se rendre dans les différents magasins de l'agglomération, l'appropriation par toutes les enseignes du projet permet d'afficher une plus forte homogénéité dans l'offre proposée.

L'encouragement à persévérer lorsque la décision n'a pas été positive est une preuve manifeste de la confiance qu'accorde l'entreprise à ses collaborateurs et explique très certainement la raison pour laquelle Décathlon fait partie, depuis de nombreuses années, des principales entreprises où il fait bon travailler.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Le Printemps des échanges – Bayard
- ➡ Le « Catalogue du plaisir » – Assistalliance

OceanofPDF.com

LE PRINTEMPS DES ÉCHANGES – Bayard

*Quand managers et collaborateurs
s'expriment sur leurs ressentis et
leurs envies*

France – 1 300 salariés

Presse et édition

LA PRATIQUE

Sa genèse

95 % des managers ne sont pas satisfaits du système d'entretien annuel, 70 % des collaborateurs considèrent que c'est une perte de temps et 70 % des professionnels de la fonction ressources humaines l'estiment inefficace¹.

De plus en plus d'entreprises ont décidé de remettre en question l'entretien annuel d'évaluation, jugé trop procédurier, parfois redouté et surtout inadapté aux besoins des équipes qui attendent des échanges réguliers avec leurs managers. C'est le cas de Bayard qui

a tout bonnement décidé de le supprimer pour le remplacer par d'autres dispositifs.

Après s'être accordé une année de réflexion sur le sujet, être allée à la rencontre des équipes, avoir imaginé et expérimenté plusieurs approches, cette entreprise a regroupé au sein d'un « programme ressources humaines » différents dispositifs, plus responsabilisants, plus agiles et mieux adaptés à la diversité des équipes, afin d'insuffler un nouvel élan collaboratif centré sur l'échange et le partage.

Parmi les nombreux dispositifs de ce programme figure le « Printemps des échanges ».

Présentation

L'entretien annuel d'évaluation a laissé la place au « programme ressources humaines » qui comprend plusieurs dispositifs aux finalités distinctes, mieux adaptés à la temporalité des activités et plus propices à l'instauration d'échanges constructifs tout au long de l'année.

À présent, il n'est plus nécessaire d'attendre une année pour se parler. L'entreprise a instauré les « Rendez-vous feed-back » pour permettre aux collaborateurs et aux managers, quand ils le souhaitent, d'échanger sur les objectifs et les résultats professionnels.

Un dispositif « Formations fil de l'eau » permet à présent de solliciter une formation à n'importe quel moment de l'année, selon les besoins.

Le « Printemps des échanges », quant à lui, a pour vocation de permettre aux managers et aux collaborateurs de se rencontrer une fois par an pour échanger librement sur leurs ressentis, leurs perceptions, leurs avis concernant leur collaboration, les moments importants de l'année ainsi que sur leurs envies pour l'année à venir.

Cet entretien, qui se déroule entre les mois d'avril et de juin, comprend des étapes qui peuvent être évoquées ou non, selon les souhaits des collaborateurs. Si l'entreprise a structuré une trame pour faciliter les échanges, elle n'est toutefois pas obligatoire car le but est de laisser les personnes libres d'aborder les sujets qu'elles souhaitent évoquer.

Pour aborder ces sujets, qui peuvent parfois être sensibles et délicats, Bayard a conçu, avec le concours de certains collaborateurs, un kit ludique afin de faciliter les échanges.



Kit « Le printemps des échanges »

L'entretien a été conçu de manière à ce que le manager n'ait plus un rôle d'évaluateur mais de facilitateur qui accompagne et facilite l'expression en se montrant ouvert et bienveillant. S'il est centré en priorité sur le collaborateur, le manager a également la possibilité de s'exprimer sur son vécu et ses souhaits.

Quel que soit le support choisi, l'entretien est structuré en cinq temps forts :

1. L'expression des ressentis sur l'année passée. Chacun de son côté, à l'aide d'une réglette, le manager et le collaborateur insèrent dans l'encoche de chacune des trois dimensions (moi, l'équipe et l'entreprise) un jeton qui caractérise leur ressenti (souriant, neutre, grimaçant ou interrogatif) sur l'année écoulée.

Le manager et le collaborateur retournent leurs réglettes puis expliquent leurs choix. En format papier, les personnes répondent à la question « Comment je me suis senti... » sur chacune des dimensions.

2. Les temps forts de l'année. Le collaborateur mais aussi le manager choisissent une ou plusieurs cartes en réponse à la question « Cette année, ce qui m'a... ». Le kit comprend neuf petites cartes dont « Fait plaisir », « Contrarié », « Stimulé » ou encore « Ennuyé », sachant que chacun est libre de proposer un autre adjectif.

Le manager et le collaborateur sélectionnent à tour de rôle une ou plusieurs cartes puis s'aident des adjectifs sélectionnés pour échanger sur ce qui a marqué leur collaboration.

3. Les réalisations de l'année. À l'aide d'un plateau, le collaborateur évoque ses réalisations de l'année passée et place pour chaque réalisation un jeton dans l'un des cercles correspondants :

- 1^{er} cercle : au quotidien dans mon équipe, ce qui correspond à mes missions.
- 2^e cercle : avec d'autres équipes, ce qui correspond aux projets transversaux auxquels j'ai participé.
- 3^e cercle : ce que j'ai fait pour imaginer, participer, transmettre et/ou aider, en général.

Le manager peut également évoquer des réalisations qui n'auraient pas été mentionnées (« Tu n'as pas évoqué cela alors que ta

réalisation a permis de... Qu'en penses-tu ? »).

4. Les souhaits pour l'année à venir. Le collaborateur est invité à sélectionner une ou plusieurs cartes en réponse à la question « Dans mon année à venir, je mets... » puis présente son souhait.

Le kit comprend 19 cartes mentionnant des mots (créativité, autonomie, évasion...) et 20 cartes présentant des images (arrosoir, couteau suisse, rire...). Des Post-it sont également disponibles dans le cas où aucune des cartes proposées ne permet d'exprimer le souhait du collaborateur.

Le manager s'exprime sur la sélection faite et peut également suggérer des cartes au collaborateur pour leur année à venir.

5. Ce que l'on retient. Le manager et le collaborateur s'expriment à tour de rôle sur ce qu'ils souhaitent garder de leur échange et ce qu'ils vont en faire.

SON APPROPRIATION

Le printemps des échanges a été bien perçu car il a été coconstruit avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise (professionnels de la fonction ressources humaines, managers, collaborateurs et représentants du personnel).

La force du « Printemps des échanges » repose sur le fait qu'il n'a pas pour objectif d'évaluer ni de juger mais de s'exprimer librement sur ses ressentis, ses perceptions, ses avis et ses envies. Parce que tout le monde n'est pas à l'aise avec l'expression des émotions, il est important de laisser chacun s'approprier ce dispositif à son rythme et de pouvoir bénéficier, s'il le souhaite, d'un accompagnement par un tiers.

L'appropriation du kit peut s'avérer difficile pour certaines personnes qui se sentiraient mal à l'aise avec le côté ludique. C'est pourquoi l'entreprise a également prévu un format papier, plus traditionnel.

La posture et les attitudes que sous-tend cet échange ont été facilitées par la formation des managers aux techniques de feedback.

Le déploiement de ce dispositif ayant été volontairement fait sur le mode de l'expérimentation, la possibilité affichée de le faire évoluer selon les retours d'expériences a été perçue comme rassurante et l'état d'esprit dans lequel il a été imaginé en fait un dispositif qui se veut avant tout bienveillant, authentique, positif et constructif.

LES BÉNÉFICES

Le printemps des échanges est réellement un moment dédié au collaborateur. Il lui permet de faire un travail d'introspection, parfois de se remettre en question et d'exprimer plus librement ses ressentis sans crainte d'être jugé.

Il est également l'opportunité pour le manager de se centrer vraiment et de manière plus authentique sur son collaborateur, d'évoquer des sujets qui n'auraient jamais pu être discutés lors de l'ancien entretien d'évaluation, de faire évoluer la relation sur un mode plus coresponsable, de s'émanciper de sa mission « d'évaluation » pour nouer avec celle « d'accompagnement » au développement professionnel.

La mise en œuvre de ce dispositif a également eu un impact positif sur la fonction ressources humaines, lui a permis de sortir de son rôle de « prescripteur bureaucrate » pour se mettre davantage dans une posture de soutien de la relation entre les managers et les collaborateurs.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ La matrice « Savoir-Faire/Aimer-Faire » – Partitio
- ➡ Le « Référent » – Proginov

1. Selon une étude de Deloitte sur les tendances RH de 2017.

OceanofPDF.com

LA MATRICE « SAVOIR-FAIRE/AIMER-FAIRE » – Partitio

*Quand l'entreprise mise sur les
appétences de ses collaborateurs*

France – 70 salariés
Conseil et expertise informatique

LA PRATIQUE

Sa genèse

Après que Partitio a défini ses trois valeurs collaboratives que sont le « plaisir », la « bienveillance » et l'« authenticité », Alain Ayala, son fondateur, a pris conscience qu'aucun outil de gestion des ressources humaines ne permettait vraiment d'apprécier le niveau de plaisir qu'ont les collaborateurs à réaliser leurs missions.

Si les descriptions de poste permettent d'évaluer le niveau de maîtrise des savoir-faire, elles n'ont pas pour vocation d'apprécier le niveau d'aimer-faire. Or ce n'est pas parce que l'on sait faire que l'on aime faire pour autant.

Par ailleurs, le plaisir étant variable et propre à chacun, comment le management peut-il savoir ce qui provoque du plaisir et du déplaisir à chacun de ses collaborateurs puisque aucun modèle de management n'a intégré cette dimension dans ses concepts ?

Le seul concept qui semble accorder de l'importance à l'épanouissement professionnel pourrait être celui de la motivation mais force est de constater que dans les faits, les entreprises cherchent plutôt à convaincre leurs collaborateurs de réaliser leurs missions qu'à prendre en compte ce qu'ils aiment ou aimeraient faire.

C'est pourquoi cette entreprise a décidé de s'engager dans un système de déclaration par le collaborateur des activités qu'il sait (ou non) faire et aime (ou non) faire afin de mieux concilier la performance professionnelle et l'épanouissement personnel.

Présentation

La déclaration du niveau de savoir-faire et d'aimer-faire est intégrée dans la démarche d'entretien annuel. Les collaborateurs sont invités à affecter chacune des activités confiées dans l'une des quatre catégories suivantes :

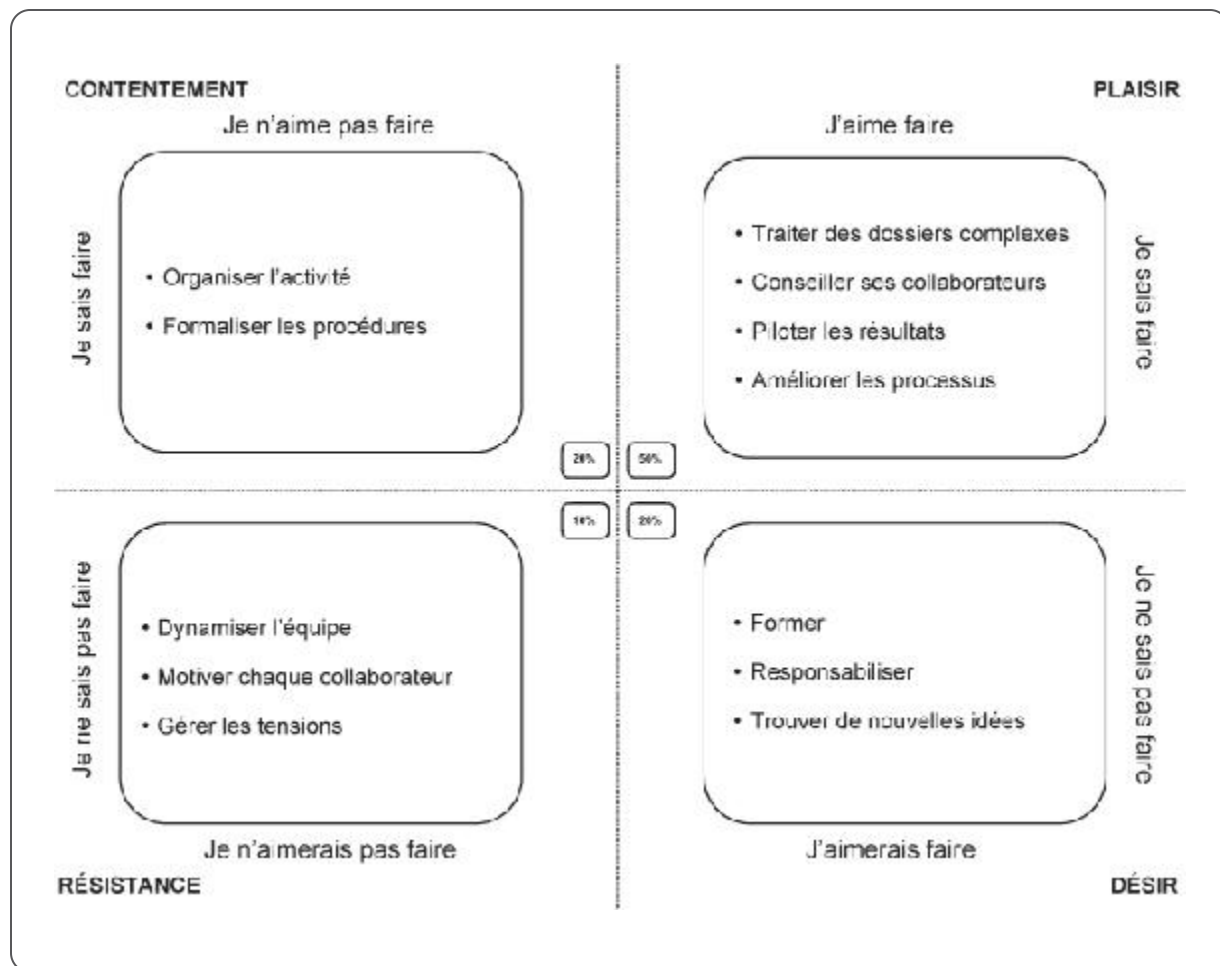
- 1. Activités sources de plaisir (j'aime et je sais faire).
- 2. Activités sources de désir (j'aimerais faire mais je ne sais pas faire ou pas totalement).
- 3. Activités sources de concession (je sais faire mais je n'aime pas ou plus faire).
- 4. Activités sources de résistance (je ne sais pas faire et je n'aimerais pas faire).

Après avoir classé les activités de l'emploi dans les différentes catégories, les collaborateurs explorent des propositions d'actions en répondant à ces quatre questions :

- En ce qui concerne la « zone de plaisir », que pourrais-je proposer pour valoriser davantage ces activités, notamment dans le cadre de missions spécifiques ou de projets ?
- En ce qui concerne la « zone de désir », que puis-je proposer pour les acquérir ?
- En ce qui concerne la « zone de concession », suis-je capable de le supporter ? Si ce n'est pas le cas, que puis-je proposer ? (L'activité est-elle réellement créatrice de valeurs ? Est-il possible de changer le procédé ? Une autre personne que moi aimerait-elle prendre en charge cette activité ?...).
- En ce qui concerne la « zone de résistance », puisqu'on considère que la personne n'aimera pas le faire, soit il peut s'avérer opportun d'échanger autour des déplaisirs, soit l'activité peut être confiée à une autre personne, soit selon le nombre d'activités mentionnées dans ce cadran, la personne devra faire un choix et se demander si elle est à la « bonne place ».

Après avoir préparé leur entretien à l'aide de cette matrice, les collaborateurs sont reçus par leurs managers afin d'évoquer toutes ces dimensions, se féliciter de ce qui va bien et partager autour d'idées ou de solutions qui permettraient d'améliorer le savoir-faire et l'aimer-faire au sein de l'emploi, dans le cadre d'autres missions ou de projets.

Les propositions individuelles sont ensuite débattues au niveau collectif afin d'apprécier leur faisabilité.



Exemple de déclaration pour un emploi de manager

SON APPROPRIATION

Si l'échange concernant l'évaluation du niveau de maîtrise des compétences peut parfois générer quelques tensions lorsque les avis des managers et des collaborateurs divergent, il n'en est pas de même en ce qui concerne la déclaration du niveau d'aimer-faire car elle appartient exclusivement au collaborateur. Un manager ne peut se prévaloir de juger du niveau de plaisir d'un collaborateur car c'est un ressenti personnel intrinsèque.

C'est pourquoi le manager doit s'émanciper de son rôle de conseil et se garder de croire qu'il peut agir sur le plaisir ressenti par un collaborateur, excepté si l'évolution du procédé peut le permettre.

Cette démarche suppose donc de la part du responsable hiérarchique un certain lâcher-prise sur le sujet, son rôle étant principalement d'autoriser le dialogue et la recherche de solutions réalistes.

Certaines personnes peuvent se montrer suspicieuses des intentions de l'entreprise, tellement l'évocation des plaisirs professionnels est inhabituelle. C'est la raison pour laquelle l'entreprise a tout intérêt à la présenter en y donnant du sens, comme ce fut le cas pour Partitio qui a relié cette démarche à l'une de ses valeurs qu'est le plaisir.

Il peut arriver que certaines personnes soient mal à l'aise à l'idée de déclarer ouvertement leur niveau de plaisir et de déplaisir à leur employeur. Cette démarche prend tout son sens et sa pertinence à condition que les collaborateurs se sentent en confiance et que la relation professionnelle soit basée sur le principe de coresponsabilité.

Pour les collaborateurs confiants et responsables, la déclaration est relativement aisée, surtout lorsqu'ils constatent que leur entreprise est sincère et ouverte au dialogue pour explorer de nouvelles perspectives de collaboration.

La crainte principale des entreprises est que certaines activités ne soient plus couvertes au motif qu'elles déplaisent à l'ensemble des salariés. C'est pourquoi il importe de poser un préalable à cet exercice qui consiste à dire que, jusqu'à preuve du contraire et sans contre-propositions, toutes les activités ont du sens et doivent être assumées.

LES BÉNÉFICES

Inviter les collaborateurs à déclarer ce qu'ils savent/ne savent pas faire et aiment/n'aiment pas faire renforce la responsabilité et permet d'évoluer d'une relation parent/enfant à une relation adulte/adulte.

Permettre aux collaborateurs d'exprimer librement le niveau de plaisir ou de déplaisir provoqué par les activités transforme la relation elle-même et génère davantage de bienveillance, d'authenticité et de confiance.

La déclaration est l'opportunité pour les collaborateurs de prendre un temps d'introspection qui leur permet de mieux se connaître, de prendre conscience de ce qui peut être source d'engagement ou de désengagement, de se remettre en question et d'être force de proposition.

L'agrégation des déclarations individuelles permet à l'entreprise d'identifier quelles sont les activités qui sont sources de plaisir et de déplaisir et d'explorer de nouvelles perspectives le cas échéant.

Attribuer des activités au regard de ce que les personnes aiment faire remet en question certains fondamentaux de l'organisation scientifique du travail mais permet d'améliorer de manière très significative la performance de l'entreprise.

Si la déclaration est individuelle, la décision de réaffectation des activités ne peut qu'être partagée au niveau collectif ce qui renforce l'esprit d'équipe, la concertation et permet à chacun de contribuer et participer à une œuvre commune.

Prendre en compte le facteur plaisir dans sa gestion des ressources humaines renforce l'attractivité de l'entreprise et permet de préserver le niveau d'engagement.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Le Printemps des échanges – Bayard
- ➡ Les ateliers « Oui j'ai des talents » – Décathlon

LE « FORUM OUVERT » – Columbus Consulting

Quand les collaborateurs sont encouragés à révéler et résoudre leurs problèmes

France – 159 salariés
Cabinet de conseil spécialisé dans la transformation des organisations

LA PRATIQUE

La genèse

Dans le cadre de sa stratégie sociale, Columbus Consulting participe depuis 2012 au concours organisé par l'institut Great Place to Work afin d'obtenir le label d'une « entreprise où il fait bon travailler ».

À ce titre, les collaborateurs sont invités à participer à une enquête de satisfaction chaque année. En 2016, les résultats se sont avérés

mitigés sur certains critères et les dirigeants ont souhaité en comprendre les raisons.

Afin de mieux identifier les problématiques, de comprendre leurs origines et de trouver des solutions adaptées, la direction a invité tous les collaborateurs à participer à un événement intitulé le « forum ouvert ».

Présentation

Les salariés sont invités à participer, dans les locaux de l'entreprise, à un événement d'une durée d'environ 2 heures inspiré des méthodes dites de « forum ouvert » et de « World Café ».

Étape 1 : expression des difficultés et idées d'amélioration.
L'animation est confiée aux professionnels de la fonction ressources humaines, aidés de collaborateurs volontaires. L'événement se déroule en plusieurs étapes :

- Introduction par la direction des raisons de l'événement, des résultats attendus, des dispositifs et des modalités de participation.
- En plénière, tous les collaborateurs sont invités, de manière anonyme, à répondre sur des Post-it à la question : « Quels sont les petits ou gros cailloux qui vous gênent et pour lesquels des changements pourraient être apportés ? »
- Les réponses sont regroupées par thèmes, tels que « la gestion des clients difficiles », « l'équilibre vie professionnelle et vie privée » ou encore « la rémunération ».
- Chaque thème est traité en atelier auquel peut participer chaque collaborateur pendant environ 1 heure. L'objectif de l'atelier est double :
 - mieux cerner le problème et approfondir le diagnostic ;
 - proposer des idées d'actions qui permettraient de le résoudre.

Les participants peuvent changer d'atelier dès qu'ils le souhaitent en fonction de ce qu'ils ont envie d'exprimer et de proposer. Certains collaborateurs jouent le rôle du « goéland » dans le but de faire circuler les idées d'atelier en atelier pour que chacun puisse s'enrichir de ce qui a été proposé par les collègues et, s'il le souhaite, se rendre à un atelier pour proposer une idée qui n'aurait pas encore été suggérée.

- Remerciement des participants par la direction.

Étape 2 : hiérarchisation des actions d'amélioration. À l'issue de l'événement, les idées formulées lors des ateliers sont mentionnées dans un compte rendu mis en ligne sur un site web dédié.

Une fois les comptes rendus mis en ligne, les collaborateurs ont la possibilité d'ajouter de nouveaux constats (pour enrichir le diagnostic) ou de nouvelles propositions d'actions pendant deux semaines.

Ils disposent ensuite de 4 jours pour voter en hiérarchisant les thèmes qu'ils estiment prioritaires.

Étape 3 : définition et mise en place de plans d'action. Les trois thèmes identifiés par les collaborateurs comme étant prioritaires vont donner lieu à des groupes de travail animés par les directeurs associés.

L'objectif est cette fois de mettre en place rapidement des actions concrètes visant à faire disparaître « les petits ou gros cailloux » qui gênent le quotidien des salariés.

Les collaborateurs volontaires peuvent participer aux groupes de travail à condition de s'engager à participer à toutes les réunions.

SON APPROPRIATION

Les collaborateurs sont nombreux à contribuer à cette démarche dans la mesure où son objectif est d'améliorer leur niveau de

satisfaction au travail.

L'expression des insatisfactions est facilitée par l'anonymat de la déclaration. La hiérarchisation des thèmes par les collaborateurs permet de les impliquer sur la priorisation des actions. Le cabinet considère que toutes les idées sont bonnes, permettant ainsi d'éviter d'éventuelles frustrations.

Il n'y a pas de difficulté à organiser cette démarche de diagnostic collaboratif dans la mesure où les collaborateurs, par leur métier de consultant en transformation des organisations, ont l'habitude d'en gérer pour leurs clients.

L'une des principales difficultés concerne la mise en œuvre d'actions, compte tenu du temps requis, d'où la nécessité d'être le plus réaliste possible sur l'affichage de l'échéance des résultats.

LES BÉNÉFICES

Le forum ouvert est une démarche qui permet aux dirigeants de prendre connaissance et de comprendre les raisons de l'insatisfaction des collaborateurs. Leur offrir la possibilité d'exprimer ce qui ne leur convient pas et de proposer des idées d'amélioration permet de les responsabiliser.

La démarche, à l'initiative des dirigeants, par ailleurs impliqués dans l'animation des groupes de travail, permet de renforcer les liens avec les collaborateurs et développe la confiance.

Le fait de partir des réalités de ce que vivent les collaborateurs permet d'explorer et de sélectionner des solutions adaptées. De nombreuses évolutions ont été initiées au sein de Columbus Consulting grâce à cette démarche, dont une refonte des modes de rémunération et la conception d'une formation sur la gestion de la relation client.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ La carte « Le pouvoir de transformer » – Konica Minolta
- ➡ Le retour d'expérience – Tornos

OceanofPDF.com

LA YO-RÉUNION – Partitio – YourY

*Quand les besoins humains sont
pris en considération dans les
réunions*

France – 70 personnes
Conseil et expertise informatique

LA PRATIQUE

Sa genèse

Selon une récente enquête, 49 % des salariés déclarent éprouver des difficultés à exprimer leurs idées en réunion. Seuls 12 % des interrogés estiment que les réunions auxquelles ils assistent sont « réellement productives et efficaces¹ ».

Par ailleurs, 56 % du temps passé en réunion est jugé inutile², 88 % des salariés ont déjà eu le sentiment de ne servir à rien en réunion³.

En résumé, et ce n'est pas un scoop, il devient plus qu'urgent de repenser les réunions de travail dans notre pays. C'est précisément

ce qu'a fait Partitio en réinventant en profondeur aussi bien le fond que la forme de ses réunions, intitulées à présent les « Yo-Réunions ».

Présentation

La pratique « Yo-Réunion⁴ » repose sur deux piliers : le cycle et les rôles.

Le cycle. Le cycle des réunions a été élaboré sur la base de certains travaux anthropologiques sur les peuples premiers de manière à prendre en compte les besoins humains naturels autant que les besoins professionnels. À ce titre, une « Yo-Réunion » est structurée en neuf étapes :

1. *L'accueil.* Cette étape a pour but de faire en sorte que les participants se sentent bien, d'instaurer une relation chaleureuse et conviviale. Par exemple, l'animateur de la réunion peut exprimer sa gratitude pour la qualité des documents préparatoires ou évoquer l'importance de leur présence par une phrase comme : « Je vous ai réunis car je pense que vous pouvez m'aider dans l'analyse de telle situation. »
2. *L'objectif principal :* de nombreuses réunions sont insatisfaisantes car les participants ont l'impression d'avoir perdu leur temps. C'est la raison pour laquelle il est essentiel de fixer un objectif en posant une question à laquelle la réunion doit répondre, comme, par exemple « Quelle solution pouvons-nous mettre en œuvre pour répondre à cette situation ? »

L'objectif principal servira de critère de satisfaction en fin de réunion lorsque les participants seront invités à répondre à la question : « Avons-nous répondu à la question que nous nous posions ? »

3. *Le lâcher-prise* : une fois l'objectif principal fixé, les participants sont invités à exprimer, à tour de rôle, s'ils le souhaitent, leurs ressentis, leurs préoccupations, l'état d'esprit dans lequel ils sont, « ici et maintenant ».

Cette étape, qui peut être animée par différentes méthodes telles que « la météo », a pour but de libérer un participant de ce qui pourrait l'empêcher d'être impliqué dans la réunion, comme la connaissance d'une mauvaise nouvelle avant la réunion. L'idée n'est pas de traiter la préoccupation mais de s'en détacher pour être pleinement présent.

4. *Ordre du jour et rôles des participants* : avant d'entrer dans le cœur du sujet, les participants s'attribuent les rôles qui contribuent à l'efficacité et aux bonnes conditions de déroulement de la réunion. Partio a identifié plusieurs rôles au regard des difficultés qui étaient exprimées par les collaborateurs. Ils sont présentés plus bas. Cette attribution se fait généralement sur la base du volontariat sachant qu'il est préférable que les participants changent régulièrement de rôle.
5. *Détail de chaque point* : après avoir présenté l'ordre du jour, chaque point est abordé, sachant que les personnes qui incarnent les rôles peuvent se manifester à tout moment pour préserver la qualité des échanges et des relations.
6. *Synthèse du plan d'actions* : les participants élaborent la synthèse du plan d'actions issu des échanges de l'étape précédente.
7. *Prendre de la hauteur* : c'est le moment de la prise de recul sur ce qui a été vécu et surtout sur ce qui aurait pu être oublié ou non pris en compte et qui serait important pour la mise en œuvre du plan d'actions.

C'est aussi l'occasion d'évoquer le niveau de satisfaction de la réunion ainsi que ce qui aurait pu être amélioré.

Cette prise de hauteur peut aussi bien porter sur le plan d'actions (Toutes les personnes concernées étaient-elles présentes ou représentées ? Comment les informer ou les intégrer le cas échéant ?...) que sur la réunion (Avons-nous bien répondu à la question que nous avons posée ? Que pourrions-nous améliorer dans nos réunions au regard de ce que nous avons vécu ?).

8. *Partager ce qui nous unit* : cette étape a pour but de rappeler le sens des actions décidées lors de la réunion en les reliant aux missions de l'entreprise, à ses valeurs. Elle permet de s'assurer de l'engagement de chacun à mettre en œuvre les décisions prises.
9. *Clôture* : cette dernière étape permet de s'assurer que tout a bien été traité ou évoqué pour que les participants puissent être en condition d'aborder les activités qui les attendent après la réunion, de se remercier et de se saluer.

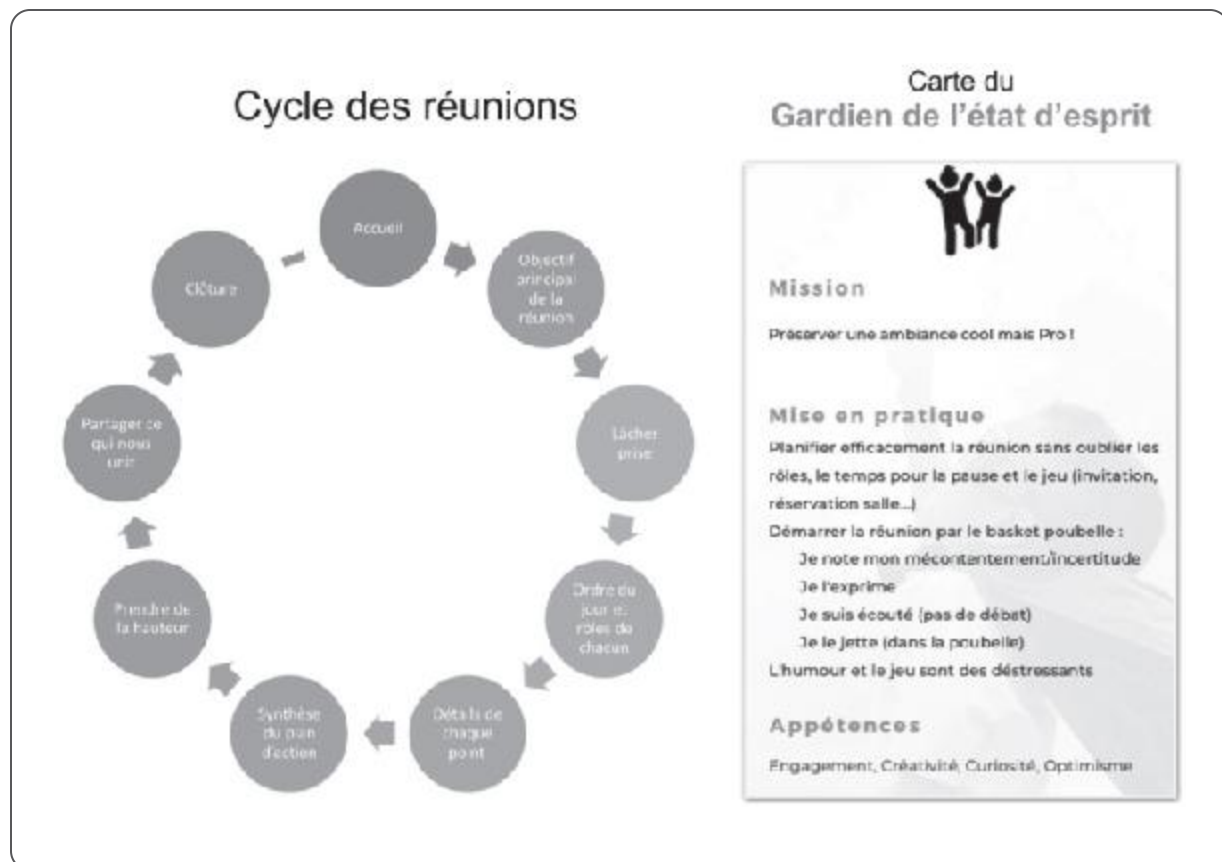


Illustration du cycle de réunion et d'une carte « rôle »

Les rôles. Une réunion réussie demande une attention particulière sur de nombreux points comme la maîtrise du temps et la rédaction d'un compte rendu, qui sont des rôles très opérationnels.

Mais il y a d'autres aspects essentiels au bon déroulement d'une réunion qui sont rarement pris en compte, ou tout du moins pas « officialisés », qui sont souvent de l'ordre de la posture.

Partitio a identifié certains rôles qui leur semblaient importants pour que la réunion puisse être plaisante et performante et les a formalisés par le biais de jeux de quatre cartes, dont :

- Le rôle du « gardien de l'état d'esprit » (voir l'illustration ci-dessus) : ce rôle consiste à « préserver une ambiance cool mais pro ! ». La personne qui prend en charge ce rôle a pour mission, par exemple, de veiller à ce que l'étape du « lâcher-prise » se déroule dans de bonnes conditions et à ce que les échanges pendant la réunion respectent l'état d'esprit de l'entreprise.

- Le rôle du « gardien de la clarté du message » : ce rôle consiste à éclairer ou révéler les non-dits et les sous-entendus. La personne qui assume ce rôle a pour responsabilité, par exemple, de poser des questions si elle perçoit des sous-entendus ou si le message semble confus.

Outre le fait que ces rôles rendent les réunions plus efficaces, leur attribution aux participants permet de les rendre davantage acteurs et de développer certaines capacités, comme le questionnement pour la clarté du message et le recadrage lors de certaines digressions.

SON APPROPRIATION

Le côté ludique peut déranger certains collaborateurs qui préfèrent rester sur un format de réunion classique centré sur l'opérationnel. Cette réticence à aller dans l'émotionnel est légitime, mais l'expérience démontre, qu'une fois rassurés, les collaborateurs adhèrent assez rapidement à cette nouvelle forme de collaboration.

Si certaines aptitudes requises par les rôles sont difficiles à acquérir, le fait de pouvoir observer comment les collègues se les approprient facilite l'apprentissage. Le rôle du « gardien de l'état d'esprit » permet aussi à certaines personnes d'apprendre de nouvelles aptitudes.

Si les collaborateurs ont progressivement intégré cette nouvelle manière de vivre les réunions, ce n'est pas toujours le cas d'intervenants extérieurs qui peuvent être surpris par ce rituel qui ne leur est pas coutumier. Cela demande par conséquent d'adapter quelques modalités d'animation.

LES BÉNÉFICES

Le respect du cycle permet d'alterner des moments qui portent sur l'atteinte de l'objectif et des moments de prise en considération des personnes (leurs préoccupations, leurs ressentis, leurs interrogations...). Les réunions sont plus agréables à vivre et plus efficaces car chaque étape du cycle est respectée.

L'attribution de rôles permet de passer d'une posture passive à active. Cela favorise également le développement de nouvelles aptitudes chez les collaborateurs.

Les rôles permettent aux participants de s'autoriser à évoquer ce qui était autrefois soit omis, soit caché (consciemment ou non), ce qui facilite, par exemple, l'évocation des désaccords et leur traitement de manière à atténuer les risques de tensions, les jeux politiques et à favoriser la collaboration.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Le bulletin météo des valeurs – Tornos
- ➡ Prise de décision par sollicitation d'avis – Thales Helicopters Avionics

-
1. Enquête Ifop pour Wisembly, « Les réunions et leur impact sur l'engagement des collaborateurs », septembre 2018.
 2. Étude réalisée par les sociétés Barco et Circle Research, « Five steps to the perfect meeting », octobre 2018.
 3. Sondage Ifop pour Wisembly, « Cadre & Vie au travail », mars 2015.
 4. La pratique « Yo-Réunion » a été imaginée et conçue par Laurianne Martin, dirigeante de YourY (www.youry.fr).

LA GAMIFICATION DE L'ANIMATION D'ÉQUIPE – Aktisea

*Quand les salariés réalisent des
activités rébarbatives en s'amusant*

France – 40 salariés

**Entreprise adaptée d'accompagnement
dans la relation client et de recrutement
de travailleurs en situation de handicap**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Si certaines activités sont sources d'épanouissement, ce n'est pas toujours le cas. Aussi, comment maintenir le niveau d'engagement de collaborateurs à qui l'on confie des activités routinières et qui présentent, en apparence, peu d'intérêt ?

Si les évolutions technologiques permettent de plus en plus d'automatiser le traitement d'opérations « mécaniques », il existe

encore beaucoup d'activités peu intéressantes et répétitives qui ne peuvent être traitées que par les êtres humains et dont on ne peut faire l'économie.

C'est le cas d'activités telles que la prospection commerciale, la saisie de données ou les relances téléphoniques. Ces missions constituant le cœur de métier d'Aktisea, ses fondateurs, conscients de cette réalité, ont imaginé de les animer de manière ludique en « gamifiant » plusieurs processus de management.

Présentation

Adeptes des jeux de société, l'un des fondateurs d'Aktisea, Alban Grolleau, a eu l'idée de recourir au jeu pour rendre l'ambiance plus « sympa », améliorer le quotidien des équipes et les amener à prendre du plaisir dans la réalisation d'activités souvent rébarbatives et stressantes.

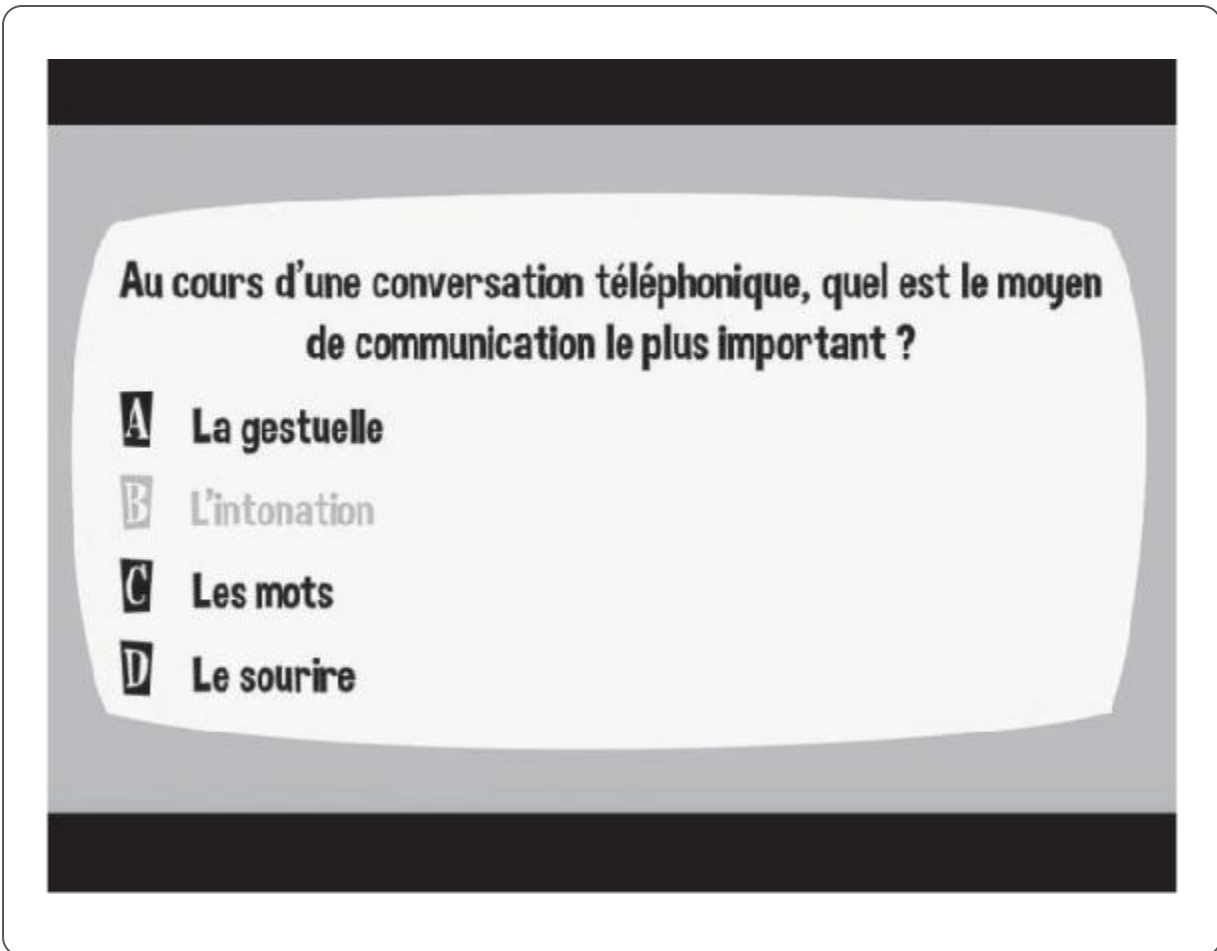
Initialement utilisée dans le cadre d'une offre de services, la gamification a progressivement été intégrée dans certains processus d'animation d'équipe pour prendre des formes différentes, telles que :

- La « Breaking news », point journalier sur les projets. Les équipes se réunissent à 8 heures au son d'une musique de journal télévisé afin d'échanger sur l'actualité de l'entreprise.
- Le « Challenge Rocky », qui consiste à mettre en compétition les équipes sur une activité rébarbative, telle que la saisie de données, pendant 1 heure, sur la musique du film *Rocky*. Le collaborateur qui a saisi le plus de données est déclaré vainqueur, sachant qu'un contrôle qualité est parallèlement effectué.
- Des jingles sont diffusés lorsque certains collaborateurs atteignent leurs objectifs, ce qui déclenche les félicitations de leurs collègues.

- L'instauration d'un « arbre de satisfaction » où les collaborateurs peuvent apposer les logos des entreprises au fur et à mesure de la réalisation des missions.

Pour faciliter le maintien des compétences et leur développement, l'entreprise organise différentes activités ludiques, comme :

- Un jeu de questions/réponses où deux collaborateurs doivent répondre le plus rapidement possible aux questions posées par un manager.
- Un jeu intitulé « Elevator Pitch » pendant lequel tous les collaborateurs sont invités à s'entraîner sur la présentation de l'entreprise, pendant une durée équivalente à un temps de trajet en ascenseur.
- Un jeu « Burger Quiz » sur différents thèmes d'activité de l'entreprise.



Exemple de question à choix multiples d'un « Burger Quiz »

SON APPROPRIATION

La gamification a très vite été bien perçue dans la mesure où cette démarche incarne concrètement l'une des quatre valeurs de l'entreprise qu'est « le plaisir : travailler en prenant du plaisir, intégrer sourire et jeu dans le quotidien ».

L'adhésion à ces formes ludiques de travail nécessite une forte implication de la part du management de proximité qui doit régulièrement utiliser ces rituels.

Selon Alban Grolleau, concepteur de tous les jeux de son entreprise, les jeux doivent être de courte durée, ni trop simples, ni trop durs pour que cela reste dynamique et ne pas être sources de

démotivation. Par ailleurs, ils doivent être régulièrement renouvelés pour préserver l'attractivité de la démarche.

Certains jeux sont mieux accueillis que d'autres, ce qui suppose de procéder à des retours d'expérience afin d'identifier ce qu'il faut faire évoluer ou remettre en question.

Il est possible que certaines personnes n'adhèrent pas à cette forme de collaboration. Compte tenu du fait que ces rituels sont ancrés dans la culture et les pratiques d'entreprise, il se peut dans ce cas qu'elles décident de partir.

Le jeu est élaboré sur la base de processus maîtrisés. D'une certaine manière, la gamification est un plus, la « cerise sur le gâteau » d'une organisation efficace et ne doit pas être la base de départ.

L'attrait de ces divertissements est avant tout la dynamique qu'elle impulse que l'appât de la récompense.

LES BÉNÉFICES

Le management par le jeu est un réel vecteur de qualité de vie au travail et de convivialité. La gamification est particulièrement intéressante en ce qui concerne le traitement d'activités routinières et rébarbatives car elle permet de compenser certaines pénibilités.

L'utilisation de jeux permet aux collaborateurs :

- de bien comprendre les objectifs et les résultats attendus, les « règles du jeu » ;
- de quantifier leurs performances (le résultat) et leur progression (l'effort) ;
- d'acquérir de l'expérience en s'amusant ;
- de vivre des moments conviviaux et dynamiques et de les partager avec leurs collègues.

Appréhender certaines situations par le jeu permet en outre de libérer la parole, d'instaurer un échange sincère et authentique, de connaître autrement les collaborateurs et de mieux les accompagner dans la réalisation de leurs missions et leur évolution professionnelle.

Ces rituels ont un effet positif sur l'engagement, la solidarité et l'appartenance et renforcent l'attractivité de l'entreprise dont la particularité, rappelons-le, est d'être une entreprise adaptée.

Cette nouvelle forme de management a d'ailleurs valu à cette entreprise de figurer au palmarès des Monster Innovation en 2019.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ La plateforme collaborative #ITAGYOU – AXA Banque
- ➡ Les BlaBlaTalk – BlaBlaCar

OceanofPDF.com

Optimiser la collaboration

La division du travail et la séparation des pouvoirs rendent la coopération humaine, qui n'est déjà pas naturelle, difficile en entreprise. Si, dans le passé, les salariés avaient peu ou prou la même vision de la collaboration, ce n'est plus le cas aujourd'hui, compte tenu de la coexistence des six cultures managériales. Ces différences de valeurs, modes de pensée et d'attitudes peuvent être source de tensions dans les relations.

LA COLLABORATION, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Du latin *collaborare*, la collaboration désigne le fait de « travailler ensemble dans le but d'atteindre un but et un bénéfice commun ».

La collaboration a plusieurs vertus :

- Elle permet aux personnes de bénéficier, quand elles en ressentent le besoin, de l'aide et du soutien technique et affectif de leur entourage professionnel.
- Le processus d'itération entre plusieurs personnes, surtout lorsqu'elles sont différentes, permet de confronter les points de vue et d'enrichir les débats, d'aboutir à de meilleures décisions et surtout au groupe de « grandir ensemble ».
- Elle permet à une personne qui le souhaite de bénéficier du regard des autres, de feed-back sur ses forces et ses faiblesses de manière à identifier des axes de développement personnel et professionnel.

- La vie en groupe peut améliorer les performances du simple fait de la présence et du regard des autres. C'est ce que l'on désigne sous le terme d'effet de facilitation.

Selon Norbert Alter, sociologue français, quatre conditions doivent être réunies pour qu'un groupe d'individus puisse bien coopérer :

- le désir d'atteindre un but commun et de travailler ensemble ;
- des affinités personnelles ;
- un système de don et de contre-don (ce que l'individu donne au groupe et ce que le groupe lui donne en retour) ;
- la reconnaissance mutuelle.

Si les entreprises sont assez au clair sur le « faire ensemble » (organisation, répartition des rôles...), elles doivent encore progresser sur « l'être ensemble » (relation, vision et valeurs communes).

COMMENT FAIRE POUR OPTIMISER LA COLLABORATION ?

- Impliquer les équipes dans l'appréciation du niveau d'incarnation des attentes de l'entreprise (Tornos, Airbnb, RTE, La Française des Jeux).
- Permettre aux salariés de se faire des feed-back sur ce qu'ils apprécient dans leur collaboration (AXA Banque).
- Offrir la possibilité aux salariés de bénéficier du soutien et de l'aide de leurs collègues dans leur développement professionnel (Fondation Action Enfance, Proginov).
- Favoriser la connaissance mutuelle pour mieux travailler ensemble (BlaBlaCar, Polyclinique de Limoges).

OceanofPDF.com

LE BULLETIN MÉTÉO DES VALEURS – Tornos

*Quand l'incarnation des valeurs est
évaluée périodiquement par les
équipes*

Suisse – 700 salariés
Fabrication de tours automatiques

LA PRATIQUE

Sa genèse

Confronté à une situation économique difficile, le Chief Executive Officer de Tornos, Michael Hauser, a décidé en 2016 de remobiliser tous les collaborateurs autour d'une identité commune qui soutienne la stratégie d'entreprise et renforce la collaboration.

C'est à ce titre que six valeurs ont été sélectionnées : trois valeurs en soutien de la stratégie d'entreprise (agilité, ouverture et audace)

et trois valeurs pour renforcer et optimiser la collaboration (confiance, partage et valorisation).

Croire qu'il suffit de communiquer les valeurs pour que les équipes se les approprient au quotidien est une douce illusion. C'est pourquoi Tornos a instauré une pratique, intitulée « le bulletin météo des valeurs », dans le but de responsabiliser les équipes sur l'identification d'actions qui permettent de faciliter leur appropriation.

Présentation

Tous les trimestres, les équipes se réunissent pendant environ 1 heure afin de faire le point sur le niveau d'incarnation des six valeurs à l'échelle de leur service. Si l'entreprise a décidé de réaliser cette météo au minimum quatre fois par an, rien n'empêche les équipes qui le souhaitent de se réunir plus régulièrement.

Chaque valeur a été déclinée en une « idée force » de manière à lui donner un sens commun et éviter les risques d'interprétation individuelle. La météo se fait par conséquent davantage sur l'idée force (« célébrer nos succès et apprendre de nos erreurs ») que sur la valeur (valorisation).

Pour faciliter l'appropriation de ce rituel par tous les membres de l'équipe, chaque réunion est animée par un collaborateur différent. Le bulletin météo des valeurs se déroule en plusieurs étapes :

- Pour chacune des valeurs, les collaborateurs sont invités à exprimer leur avis sur la base de quatre pictogrammes météo (orage, pluie, nuage, soleil). La déclaration se fait à main levée et l'animateur reporte le nombre de votes sur un tableau prévu à cet effet. Le groupe décide ensuite d'indiquer la « météo moyenne » pour chacune des valeurs, au regard des déclarations individuelles.
- Les personnes qui déclarent une météo « orage » ou « pluie » peuvent alors expliquer les raisons de leur choix. Les autres membres de l'équipe peuvent, s'ils le souhaitent, réagir et faire

part de leurs points de vue sur ce qu'ont évoqué leurs collègues.

- L'animateur demande alors aux collaborateurs de proposer une action qui pourrait permettre d'améliorer la situation. Cette suggestion est ensuite débattue en groupe. Si elle est retenue, l'action est mentionnée sur le tableau avec une échéance ainsi que le nom du « garant » (un collaborateur de l'équipe) qui s'engage à la mettre en œuvre.
- L'état d'avancement ou la réalisation de l'action sera évoqué lors de la réunion suivante.

Entité : X
 Date dernière météo : 12 mars 2019
 Date météo : 13 juin 2019

TORNOS

Bulletin météo des valeurs

				Engagement	Garant	Date
2	9	10		Agilité Anticiper et s'adapter en permanence	Projet " Mise à l'épreuve " des procédures	Jeanne 31/7
	3	18		Ouverture Être curieux et s'enrichir de la diversité		
		21		Audace Oser la nouveauté et accepter les risques		
1	7	12	1	Confiance Être un partenaire respectueux de ses engagements		
4	13	4		Partage Privilégier le dialogue pour grandir ensemble	Évaluation des engagements réciproques	Sylvie 30/4
11	8	2		Valorisation Célébrer nos succès et apprendre de nos échecs	Instauration d'une démarche de Retour d'Expérience (REX)	Benjamin 31/5

Exemple de résultat d'une météo des valeurs

Réalisé principalement entre les membres d'une équipe, le bulletin météo des valeurs peut également être effectué entre plusieurs

équipes afin d'identifier des actions d'amélioration de la collaboration.

SON APPROPRIATION

Le premier bulletin météo a nécessité de prendre un temps de présentation des six valeurs et d'explication des raisons pour lesquelles elles ont été sélectionnées par l'entreprise.

Si les premières réunions ont été animées par les responsables hiérarchiques, le besoin s'est vite fait ressentir de confier l'animation aux collaborateurs à tour de rôle pour faciliter l'appropriation et favoriser l'engagement.

L'argumentation de l'origine des insatisfactions étant trop souvent attribuée aux autres services (ce n'est pas moi, c'est l'autre), il a fallu dissocier la météo du service des bulletins météo entre services.

Le processus de déclaration individuelle nécessite que chacun se sente en confiance pour oser s'exprimer librement sur ses ressentis et l'incitation aux échanges, aussi bien sur les difficultés vécues que sur les suggestions d'amélioration. Cela a incité les équipes à convenir de postures et de principes à respecter pour qu'il soit bien vécu et constructif.

Le « bulletin météo des valeurs » est matérialisé par un tableau installé dans les lieux où les collaborateurs effectuent leurs activités de manière à ce que les engagements soient constamment visibles et que les collaborateurs gardent à l'esprit les actions à mettre en œuvre.

LES BÉNÉFICES

L'animation des bulletins météo est devenue un moment privilégié d'échange et de partage autour de l'identité de l'entreprise et a permis d'évoquer des difficultés qui sont davantage de l'ordre de

« l'être ensemble » que du « faire ensemble », ce qui était rarement évoqué au préalable, toute l'attention étant portée sur la productivité.

Outre le fait que cette démarche a permis de libérer la parole et d'exprimer ce qui ne l'était pas auparavant, l'incitation à proposer des actions a permis de responsabiliser les équipes sur les conditions d'amélioration de leur collaboration et d'expérimenter de nouvelles pratiques collaboratives.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ L'incarnation des valeurs – Airbnb
- ➡ La reconnaissance collaborative des *soft skills* – RTE

OceanofPDF.com

L'INCARNATION DES VALEURS – Airbnb

*Quand les collaborateurs sont
rémunérés sur leur incarnation des
valeurs*

États-Unis – 4 000 salariés
Plateforme communautaire de voyage

LA PRATIQUE

Sa genèse

Comment s'assurer que chaque salarié incarne l'ADN de l'entreprise, notamment lorsqu'elle se développe et qu'elle est composée d'équipes aux nationalités, personnalités et expertises différentes, dispersées aux quatre coins de la planète ?

Si agir sur l'organisation permet d'optimiser la réalisation des activités, cela n'a que très peu d'effet sur les relations et les comportements. C'est pourquoi de nombreuses entreprises se sont engagées ces dernières années dans la rédaction de valeurs dans le but de définir un « socle identitaire commun ».

Si ces valeurs sont plus ou moins affichées, elles sont peu connues des équipes et surtout très rarement valorisées dans les pratiques collaboratives. Ce n'est pas le cas pour Airbnb qui en a fait un véritable levier de fédération et de management.

C'est en 2012 que les cofondateurs ont dévoilé les valeurs que chaque collaborateur se doit d'incarner pour soutenir la mission de l'entreprise « Créer un monde où chacun se sente accepté, partout » :

- Porter la mission : « Nous travaillons avec la communauté Airbnb tout entière pour créer un monde dans lequel chacun se sent accepté. »
- Agir en hôte : « Nous faisons preuve d'honnêteté et de bienveillance envers tous ceux avec qui nous travaillons. »
- Avoir un sens de l'aventure : « Nous sommes motivés par notre curiosité, notre optimisme et notre conviction que chacun peut s'épanouir. »
- Entreprendre avec créativité : « Nous sommes déterminés et faisons preuve de ressources pour faire de nos ambitions une réalité. »

Conscients qu'énoncer des valeurs est plus qu'insuffisant pour qu'elles puissent être pleinement appropriées, les cofondateurs ont intégré dans la revue de performance semestrielle une pratique intitulée « *Core values incarnation* » (incarnation des valeurs). Tous les 6 mois, chaque collaborateur est apprécié et reconnu sur sa capacité à incarner les valeurs.

Présentation

La référence aux quatre valeurs de l'entreprise commence dès les premiers échanges avec les futurs collaborateurs et leur aptitude à les incarner est un critère déterminant de la décision d'embauche et se poursuit tout au long de la carrière au sein d'Airbnb, notamment

par le biais de revues de performance semestrielles (*the performance reviews*).

La revue de performance est composée de deux parties. Une partie intitulée « What » (ce qui a été accompli) et une partie nommée « How » (l'incarnation des valeurs). L'appréciation du niveau d'incarnation des valeurs se fait par le collaborateur, son manager et des pairs et se déroule en plusieurs étapes :

- Le collaborateur choisit entre 3 à 5 pairs qui auront pour mission d'apprécier son niveau d'incarnation des valeurs.
- Le collaborateur complète un document au sein duquel il argumente sur la manière dont il estime avoir incarné chacune des valeurs par l'évocation d'actions et d'attitudes – par exemple, avoir participé à des événements avec des hôtes et des voyageurs en référence à la valeur « Porter la mission » ou avoir proposé un projet d'évolution d'une fonctionnalité du produit (la plateforme Airbnb) en référence à la valeur « Entreprendre avec créativité ».
- Les pairs sélectionnent les valeurs sur lesquelles ils souhaitent porter une appréciation puis évaluent le niveau d'incarnation des valeurs retenues sur une échelle de 1 (ne répond pas aux attentes) à 5 (dépasse allègrement les attentes). Ils ont également la possibilité d'argumenter et de suggérer des actions d'amélioration.
- Au vu des appréciations et de son avis, le manager attribue une note sur le « What » et le « How ». Les éventuelles primes ou promotions découlent de ces notes.
- Le manager reçoit le collaborateur et lui fait part des évaluations, argumentaires et suggestions d'améliorations.

Ce processus s'applique également aux managers qui sont tous évalués par leurs collaborateurs sur leur aptitude à incarner les valeurs de l'entreprise.

SON APPROPRIATION

L'appréciation du niveau d'incarnation des valeurs ne pose aucune difficulté dans la mesure où l'entreprise y fait régulièrement référence. Elles sont connues, comprises et intégrées dans différentes démarches et processus ressources humaines (recrutement, appréciation, évolution salariale et professionnelle...).

Cette pratique est très bien perçue et fait sens dans la mesure où elle est en cohérence avec les valeurs de l'entreprise.

L'appréciation est facilitée par le fait que les valeurs sont clairement définies, ce qui limite le risque d'interprétation et permet d'avoir des échanges objectifs et factuels sur les niveaux d'incarnation.

La périodicité est bien adaptée au rythme de l'activité qui évolue très vite, ainsi qu'au volume et à la diversité des projets auxquels contribuent les collaborateurs.

Le fait de pouvoir bénéficier du regard et des appréciations de pairs du collaborateur est extrêmement précieux pour le manager qui peut ainsi avoir une vision plus globale et obtenir des informations complémentaires qui viennent enrichir son appréciation.

Si formuler des appréciations positives est en général aisé pour la plupart des pairs, certains peuvent rencontrer quelques difficultés dans la formulation de feed-back négatifs et la suggestion d'actions d'amélioration, notamment par crainte d'être blessant. C'est la raison pour laquelle les personnes choisies pour formuler des appréciations disposent d'un guide de conseils pratiques (« Mettez-vous à la place de la personne », « Trouvez-vous votre proposition utile ? »...) et peuvent solliciter des collègues pour les aider.

LES BÉNÉFICES

La reconnaissance et la valorisation des collaborateurs sur leur aptitude à incarner les valeurs est un message fort de l'importance qu'accorde l'entreprise au savoir-être, en plus du savoir-faire.

La référence semestrielle aux valeurs est un excellent moyen de les faire vivre et de les ancrer dans le quotidien puisque les collaborateurs savent qu'ils seront appréciés sur leur capacité à les incarner.

Évaluer tous les collaborateurs et les managers sur les quatre mêmes valeurs permet de fédérer tous les salariés autour d'une identité commune et de maintenir la cohésion d'équipe à tous les niveaux de l'entreprise.

Associer les pairs dans le processus d'appréciation permet au collaborateur de bénéficier d'un feed-back autre que celui de sa hiérarchie, au manager de prendre en considération l'avis de tiers dans son appréciation et à l'ensemble des salariés de contribuer au développement personnel et professionnel de leurs collègues.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Le bulletin météo des valeurs – Tornos
- ➡ Le 360° des compétences comportementales – La Française des Jeux

OceanofPDF.com

LE 360° DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES – La Française des Jeux

*Quand les collaborateurs peuvent
bénéficier de feed-back de leurs
collègues*

France – 2 000 salariés
Organisation et distribution de jeux de
hasard et d'argent

LA PRATIQUE

Sa genèse

Si de nombreuses activités, autrefois traitées par les salariés, peuvent à présent être automatisées, les stratégies d'innovation et de différenciation reposent avant tout sur des aptitudes humaines qui ne peuvent pas encore être adoptées par des machines. Les

attitudes et les comportements sont à présent devenus tout aussi importants que les compétences techniques.

C'est la raison pour laquelle la Française des Jeux a décidé de fédérer tous les acteurs de l'entreprise autour d'une identité commune définie sur la base des compétences comportementales clés requises par la stratégie d'entreprise.

Afin d'aider les collaborateurs à mieux prendre conscience de leur niveau d'incarnation de ces compétences comportementales et d'identifier d'éventuels axes de développement professionnel, l'entreprise a conçu un dispositif de feed-back collaboratif intitulé « le 360° des compétences comportementales ».

Présentation

Sous l'impulsion de la direction de l'expérience collaborateur et de la transformation (DECT), une soixantaine de collaborateurs et de managers ont été sollicités afin d'identifier les compétences comportementales les mieux alignées aux quatre enjeux stratégiques de l'entreprise (orientation client, culture de la performance, collaboration et innovation).

Sur la base de ces travaux, dix compétences comportementales clés transverses (qui concernent aussi bien les collaborateurs que les managers) ont été retenues, à savoir :

- Pour l'enjeu stratégique « orientation client » :
 - être orienté client,
 - donner du feed-back régulier,
 - savoir demander et recevoir du feed-back régulier.
- Pour l'enjeu stratégique « culture de la performance » :
 - être orienté résultat et résolution de problème,
 - assumer ses responsabilités.
- Pour l'enjeu stratégique « collaboration » :

- donner du sens,
- jouer l'équipe pour servir l'intérêt collectif,
- faire preuve de bienveillance.
- Pour l'enjeu stratégique « innovation » :
 - faire preuve d'agilité,
 - oser entreprendre.

Chaque compétence comportementale a par la suite été définie de manière à lui donner un sens commun et à être appréciée sur la base de critères observables. Par exemple, la compétence « faire preuve de bienveillance » se définit comme une aptitude à se montrer attentif aux autres, faire preuve de compréhension et savoir dire les choses avec tact et respect.

Une fois les dix compétences validées par le comité de direction, l'équipe de la DECT a codéveloppé avec la société TALENTSOFT une solution informatique pour permettre aux personnes de pouvoir bénéficier d'un feed-back collectif sur leur niveau d'incarnation de chaque compétence.

Ce feed-back, intitulé « 360° des compétences comportementales », peut être initié par le collaborateur à tout moment, excepté durant la période dédiée à l'évaluation annuelle afin de bien dissocier ce qui est de l'ordre de l'appréciation du niveau de performance (à l'initiative de l'entreprise) de ce qui est de l'ordre du développement personnel et professionnel (à l'initiative du salarié).

Il lui suffit d'ouvrir une session et d'inviter jusqu'à dix « contributeurs » de son choix, généralement des collègues avec qui il collabore régulièrement, ainsi que son responsable hiérarchique et ses collaborateurs s'il occupe un rôle d'animation d'équipe.

Les contributeurs évaluent les compétences comportementales sur lesquelles ils peuvent avoir un regard objectif durant une période de « campagne » définie par le collaborateur qui s'auto-évalue de son côté.

Les évaluations sont qualifiées au regard de ce que le contributeur a pu vivre et observer lors de sa collaboration avec la personne, selon les légendes suivantes :

- Rarement
- De temps en temps
- Souvent
- Presque toujours
- Non observable (la personne n'a pas eu l'occasion de l'observer)

Nom et Prénom de l'évalué
Fin de campagne le 09 novembre 2019

Modalités | **Appréciation des compétences**

Compétences comportementales observées	Rarement	De temps en temps	Souvent	Presque toujours	Non observable
ETRE D'UN CLIENT : HELE est en posture d'écoute active avec ses parties prenantes (clients internes ou externes, partenaires...). Elle répond de manière pertinente à leurs besoins et leurs attentes.	☐	☐	☐	☐	☒
Commentaire Commentaires de l'évaluateur:					
DONNER DU FEED-BACK REGULIER : HELE s'autorise à donner des retours réguliers de manière constructive aux collaborateurs ou comportement observés.	☐	☐	☐	☐	☒
RECEVOIR DU FEED-BACK REGULIER : HELE accepte de recevoir des retours pour sa manière de questionner / proposer.	☐	☐	☐	☐	☒

Illustration du formulaire de feed-back

Les contributeurs qui le souhaitent peuvent, pour chaque compétence, formuler un commentaire qui peut être un « atout » (ce que j'ai particulièrement apprécié) ou un « conseil » (ce qui me

semble intéressant de développer). Il leur est également possible d'ajouter un commentaire global supplémentaire.

Une fois la campagne arrivée à terme, le collaborateur peut accéder au rapport qui se présente sous la forme d'une restitution chiffrée de la moyenne obtenue par compétence comportementale clé ainsi que d'une représentation graphique sous forme de radar qui lui permet de découvrir les éventuels écarts entre son autodiagnostic et les appréciations des contributeurs.

Si les collaborateurs peuvent prendre connaissance des commentaires des contributeurs, pour chaque compétence comportementale, ils ignorent qui en sont les auteurs. En revanche, ils ont accès à une liste globale de tous les contributeurs de manière à pouvoir les contacter s'ils le souhaitent.

Seul le collaborateur qui est à l'initiative du feed-back a accès au rapport. Soit il garde les résultats confidentiels, soit il les partage avec son responsable hiérarchique, ses collaborateurs (si c'est un manager) ou tout ou partie des pairs qui ont participé au 360°.

Considérant que cette démarche se veut avant tout une aide à l'identification d'atouts et d'axes d'évolution professionnelle, chaque collaborateur a la possibilité de se faire accompagner par sa hiérarchie et/ou son référent ressources humaines, pour avoir des conseils et le cas échéant, identifier des actions d'amélioration de l'incarnation de certains comportements professionnels – par exemple des formations, des coachings mais aussi des participations à de nouveaux projets.

SON APPROPRIATION

Il n'y a pas de difficulté majeure car cette démarche est basée sur le volontariat et la communication des résultats est laissée à la discrétion des personnes.

Cependant, si le dispositif se veut bienveillant, la démarche est également sensible, car la capacité à accueillir le feed-back peut

être difficile pour certaines personnes. C'est pourquoi il a été déployé dans une logique « *test & learn* ». Une opération pilote a été lancée en 2018 auprès de 1 200 collaborateurs sur une période de 2 mois. Compte tenu du succès de l'opération, la démarche a été étendue en 2019 à tous les collaborateurs du groupe de la Française des Jeux sur une période de 3 mois. Le déploiement en plusieurs étapes a par ailleurs permis à l'équipe en charge de faire évoluer la démarche au regard des retours d'expérience des collaborateurs.

La complétude du formulaire est assez rapide puisqu'elle prend environ 10 à 15 minutes par personne. Cela peut nécessiter un certain temps si le contributeur est très sollicité, d'où l'intérêt de limiter le nombre d'observateurs à dix personnes et de privilégier les pairs avec lesquels le collaborateur travaille.

LES BÉNÉFICES

Cette pratique a pour principal bénéfice de développer la culture du feed-back entre collaborateurs, de permettre à ceux qui le souhaitent de bénéficier du regard d'autres personnes que leurs responsables hiérarchiques sur leurs atouts et leurs axes de développement professionnel.

La définition des dix compétences comportementales clés a permis de fédérer l'ensemble des collaborateurs et des managers autour d'une identité commune forte, mieux alignée à la stratégie du groupe La Française des Jeux.

Le fait que ces comportements concernent tous les acteurs de l'entreprise, quels que soient leurs statuts, leurs responsabilités et leurs expertises, permet de s'émanciper du clivage entre managers et non-managers, experts et non-experts, de sorte que chacun soit considéré de manière identique en ce qui concerne ses attitudes.

Outre le fait de bénéficier d'appréciations de pairs aux profils professionnels variés sur la manière dont la personne occupe son emploi, cette pratique s'avère aussi très pertinente pour préparer

l'entretien professionnel et développer son employabilité aussi bien au sein de la Française des Jeux qu'à l'externe.

Cette démarche permet aux managers et aux collaborateurs qui le souhaitent de devenir davantage auteurs et acteurs de leur épanouissement personnel ainsi que de leur évolution professionnelle.

Cette approche a en outre, dans certains cas, contribué à resserrer les liens entre collègues et la bienveillance qui anime chaque contributeur a eu pour effet de renforcer la solidarité, l'entraide et le partage.

Ce 360° a rencontré un vif succès puisque 550 collaborateurs ont souhaité bénéficier de ce nouveau dispositif dès la première année. L'objectif en 2020 est de permettre aux collaborateurs de déclencher ce dispositif à tout moment dans l'année, excepté pendant la période des évaluations annuelles.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Feed-back engagements managers – Pfeiffer Vacuum
- ➡ La plateforme de reconnaissance collaborative (#ITAGYOU) – AXA Banque

OceanofPDF.com

LA RECONNAISSANCE COLLABORATIVE DES *SOFT SKILLS* – RTE

*Quand l'incarnation des valeurs est
valorisée entre collègues*

France – Lille – 400 salariés
Gestion du réseau de transport
d'électricité en France

LA PRATIQUE

Sa genèse

RTE, Réseau de transport d'électricité, a pour mission d'assurer à tous l'accès à une alimentation électrique économique, sûre et propre. Fortement challengé par un écosystème en pleine transformation (énergies renouvelables, numérisation, véhicules électriques...), RTE doit contribuer à repenser le modèle énergétique des prochaines années. Pour ce faire, et parmi d'autres initiatives, l'entreprise a créé en 2017 l'Open Studio, un Lab intégrant une

petite équipe de collaborateurs en charge d'impulser une dynamique d'innovation.

L'équipe fait rapidement le constat que la capacité d'innovation technologique peut être freinée par un style de management trop bureaucratique et qu'il est nécessaire de reconsidérer certaines pratiques managériales pour renforcer l'engagement des équipes à trouver de nouvelles idées.

En parallèle, les résultats d'une enquête sociale interne révèlent que 43 % des salariés ne se sentent pas reconnus, 33 % mal reconnus et 90 % des personnes sondées déclarent que la reconnaissance est un facteur clé de l'engagement.

Le lien est donc fait : pour impulser une dynamique d'innovation il importe de renforcer l'engagement et pour y parvenir il faut que les salariés se sentent davantage reconnus. Cependant, François Boulet, directeur du centre d'exploitation de Lille, s'étonne de ce manque de reconnaissance car il a le sentiment que les responsables hiérarchiques répondent à ce besoin.

Lors d'une séance de coconstruction avec les salariés du centre, la reconnaissance entre pairs émerge comme étant la source de reconnaissance la plus appréciée.

L'équipe Open Studio et la direction décident alors de confier à Cocoworker¹ la mission de mettre en place une plateforme qui permet aux salariés de se valoriser entre eux sur le niveau d'incarnation de six « *soft skills* ».

Présentation

Le déploiement de la solution de reconnaissance collaborative s'est fait au démarrage par le biais de réunions de présentation.

Une fois cette rencontre terminée, les salariés reçoivent un mail d'inscription à la plateforme. Les personnes qui décident d'adhérer à la démarche s'inscrivent et disposent immédiatement de trois « kiff »

par mois qu'elles peuvent attribuer quand elles le veulent, à qui elles veulent.

Pour se connecter à la plateforme, ils sont invités à se rendre sur l'environnement « rte.cocoworker.com » puis de :

- Sélectionner la personne qu'elles souhaitent reconnaître. Ce peut être un collègue proche ou rencontré lors d'un groupe de travail ou d'un projet mais aussi un manager, un cadre dirigeant, voire le PDG.
- Choisir une ou plusieurs *soft skills*, parmi les six qualités associées au projet d'entreprise, à savoir :
 - Collectif : gagner en équipe, c'est fédérer, encourager, stimuler pour assurer le succès et la performance de l'équipe.
 - Efficacité : capacité à être concret, à suivre et traiter les sujets de bout en bout, à « prioriser » les tâches et ne pas perdre de vue les objectifs à atteindre, à savoir gérer le stress et les pressions extérieures.
 - Communication : capacité à adapter son discours selon la situation et les personnes, à être prêt à partager l'information et à en faire profiter les autres.
 - Adaptabilité : ouverture aux changements, capacité à s'intégrer à de nouveaux environnements, à savoir adapter et faire évoluer son travail, à accepter de remettre en question ses connaissances et ses croyances, à être prêt à apprendre, à savoir observer et écouter.
 - Leadership : capacité à guider, à influencer, à fédérer, à mobiliser et à inspirer son entourage pour atteindre un but commun.
 - Créativité : capacité à être proactif, à savoir générer de nouveaux élans, de nouvelles perspectives, des idées originales et à prendre du temps pour réfléchir à de nouvelles manières de faire.
- Préciser les qualités particulières appréciées en sélectionnant parmi des sous-qualités propres à chaque *soft skill* : confiance

en soi, gestion de l'incertitude, réactivité, rigueur et fiabilité...

- Rédiger un commentaire sur ce qui a été apprécié. L'argumentation est optionnelle, même si l'usage démontre qu'il est quasiment systématique puisque 98 % des reconnaissances sont assorties d'un commentaire.

L'intéressé reçoit ensuite un mail d'information de l'attribution d'un « kiff » mentionnant un lien qui lui permet d'accéder à la reconnaissance d'un de ses collègues. Visibles de tous, les « kiff » sont actualisés en temps réel et alimentent le classement des « 5 Top donneurs » (les personnes qui ont attribué le plus de « kiff ») ainsi que des « 5 Top receveurs » (les personnes qui ont reçu le plus de « kiff »).

Ces classements sont également visibles par tous les salariés. L'objectif de ce « *leaderboard* » est de mettre en lumière des personnes qui n'auraient pas été remarquées avec des systèmes de reconnaissance classiques et de contribuer à créer des modèles de réussite accessibles et poussés par le collectif.

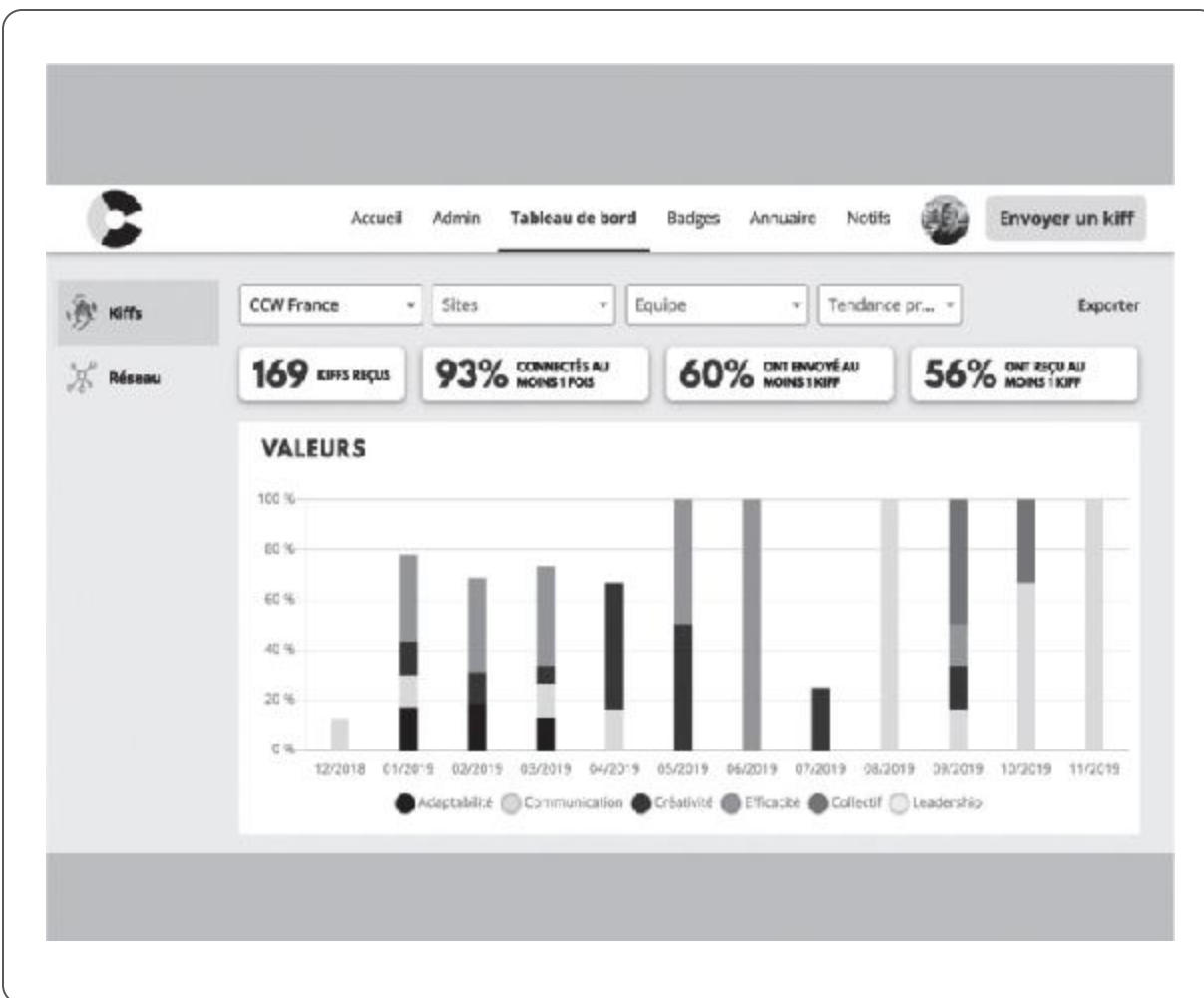


Illustration de suivi d'attribution de « kiff » par *soft skill*

Si les collaborateurs ont accès à l'historique de leurs « kiff », l'entreprise a fait le choix de ne pas avoir accès aux données individuelles. Elle peut néanmoins consulter les *soft skills* qui ont été globalement les plus valorisées, ce qui lui permet d'identifier d'éventuelles actions de renforcement de l'appropriation.

SON APPROPRIATION

Beaucoup de questions ont été posées sur l'utilisation des « kiff ». L'entreprise s'est voulue rassurante en rappelant que cette démarche était avant tout collaborative et qu'il n'était pas prévu d'intégrer ces informations dans le cadre de l'entretien annuel ou

des mesures d'évolution salariale. Cette précision a été l'occasion de différencier la notion de reconnaissance hiérarchique et collaborative.

Certains managers se sont interrogés sur le nombre limité de « kiff » dont ils bénéficiaient pour reconnaître leurs collaborateurs. Disposer de seulement trois « kiff » par mois alors que l'on peut animer une équipe de dizaines de personnes peut générer de la frustration ou de la jalousie de la part de ceux qui ne s'en verraient pas attribuer par leur manager. C'est la raison pour laquelle les managers ont été invités à attribuer leurs « kiff » à d'autres personnes que leurs collaborateurs directs, la reconnaissance de leurs équipes faisant partie de leurs attributions au quotidien.

L'ambition ne doit pas être le taux d'utilisation mais la simple possibilité offerte aux collaborateurs de se faire des feed-back constructifs et positifs entre eux, de se faire du bien, tout simplement.

LES BÉNÉFICES

La formalisation de la reconnaissance a permis de faire évoluer les comportements et de développer la culture du feed-back. Les personnes prennent à présent le temps d'exprimer ce qu'elles apprécient, ce qui n'était pas forcément le cas auparavant. Cette nouvelle approche a sans aucun doute amené les personnes à se montrer plus attentionnées et bienveillantes entre elles.

Ce nouveau dispositif permet de renforcer l'appropriation des aptitudes clés dont a besoin l'entreprise pour s'engager dans sa transformation. Le nombre de « kiff » par *soft skill* permet à l'entreprise d'avoir une meilleure idée de celles qui sont les plus incarnées et d'initier des actions pour celles qui le sont moins.

L'expression de sa reconnaissance par le biais d'une solution informatique a renforcé l'acculturation des équipes aux applications

digitales qui sont de plus en plus utilisées dans le cadre des relations professionnelles.

La possibilité de pouvoir valoriser la personne de son choix, quels que soient son statut, son métier ou son entité a eu pour effet de renforcer la convivialité entre entités et de décroiser les relations.

Après 10 mois d'utilisation, 61 % des salariés ont activé leur compte, 42 % ont envoyé au moins un kiff, 100 % se sont connectés au moins une fois et 73 % des personnes ont reçu au moins un kiff.

François Boulet explique qu'il apprécie particulièrement la transparence de la démarche et ajoute : « Je suis convaincu que se reconnaître entre pairs c'est une source d'épanouissement au travail. » La démarche a d'ailleurs été soutenue par la direction CARE, qui a en charge la RSE de l'entreprise qui inclut la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Le bulletin météo des valeurs – Tornos
- ➡ L'incarnation des valeurs – Airbnb

1. <https://www.cocoworker.com>

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

LA PLATEFORME DE RECONNAISSANCE COLLABORATIVE (#ITAGYOU) – AXA Banque

*Quand la reconnaissance devient
l'affaire de tous*

France – 800 salariés
Banque à distance

LA PRATIQUE

Sa genèse

C'est dans le cadre d'un hackathon organisé par AXA en 2015 que de jeunes salariés ont émis l'idée de développer un système informatique, intitulé #ITAGYOU, qui permet aux collaborateurs de se faire des feed-back entre eux.

Imaginée par des collaborateurs pour les collaborateurs, cette initiative s'inscrit pleinement dans le courant de pensée du management collaboratif. Elle vient compléter le dispositif de

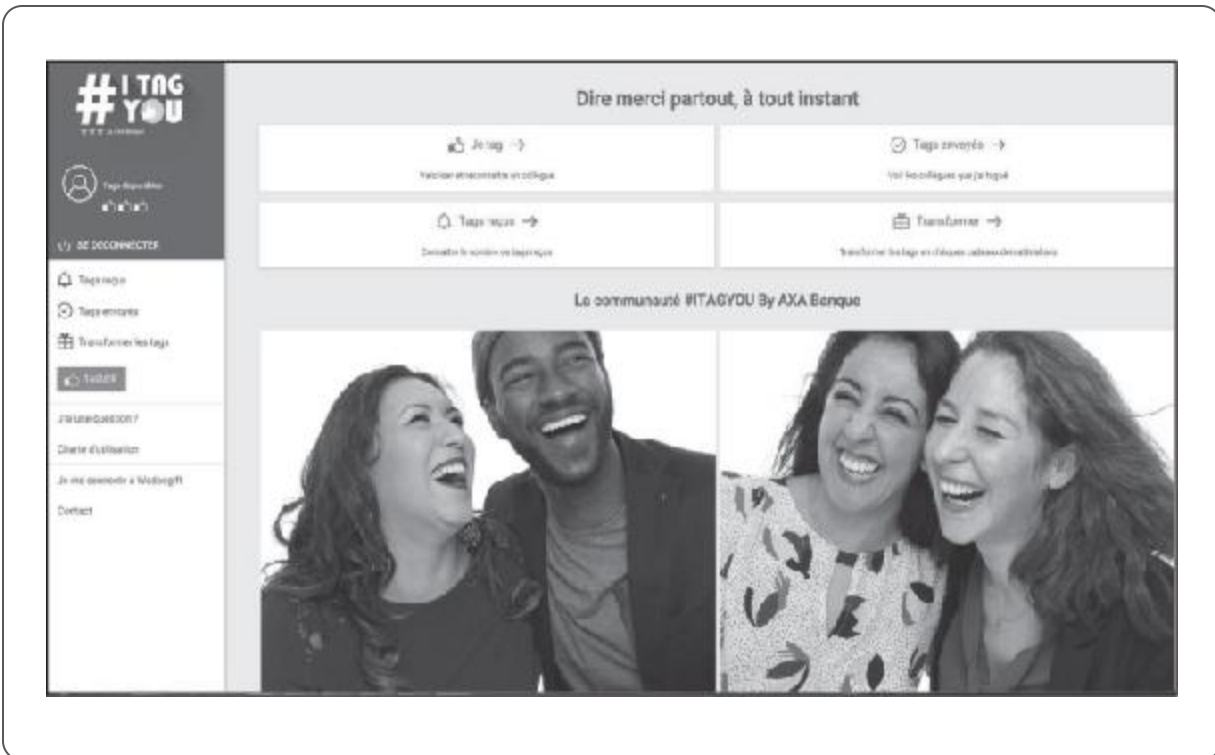
reconnaissance hiérarchique habituel centré sur la réalisation des activités confiées (et non se substituer à lui).

Présentation

Chaque collaborateur de l'entreprise, quels que soient son ancienneté, son statut, sa fonction, se voit créditer de trois « tags » chaque mois, qu'il peut attribuer soit de manière anonyme, soit accompagné d'un commentaire, partout et à tout moment, pour signifier sa reconnaissance vis-à-vis d'un collègue, sans qu'il y ait forcément de lien hiérarchique ou organisationnel.

Les tags sont qualifiés en quatre catégories :

- leadership (fédérer, mettre en confiance, motiver et donner du sens) ;
- innovation (oser, sortir de sa boîte logique, surprendre et créer) ;
- efficacité (fiabilité, réactivité, expertise et adaptabilité) ;
- kiff (écoute, bonne humeur, esprit d'équipe et disponibilité).



Page d'accueil de l'application #ITAGYOU

Assortis de commentaires éventuels tels que « merci pour ta réactivité sur le dossier XX » (efficacité) ou « pour te remercier de ta gentillesse » (kiff), les collaborateurs découvrent ainsi la perception de leur engagement à travers le regard des autres, en toute bienveillance et spontanéité.

Autre aspect intéressant de la démarche, elle est centrée sur des feed-back exclusivement positifs. Il s'agit avant tout de remercier et non de dire ce qui pourrait être amélioré, ce qui n'est pas vraiment dans la culture de notre pays.

Chaque personne peut consulter à tout moment les tags qui lui ont été attribués et les transformer, si elle le souhaite, en chèques-cadeaux dématérialisés auprès de plus de 200 enseignes.

SON APPROPRIATION

Compte tenu de la moyenne d'âge (38 ans), cette démarche a été dans l'ensemble très bien perçue. Pour preuve, 85 % des collaborateurs utilisent #ITAGYOU chaque mois, après 2 ans d'exercice.

L'engouement pour #ITAGYOU repose sans aucun doute sur l'exemplarité des dirigeants qui l'utilisent sans modération.

La seule zone d'ombre concerne les collaborateurs à qui l'on aurait attribué peu, voire pas de tags. Dans la mesure où il n'y a aucune gestion administrative ou managériale du nombre de tags reçus, personne, à part l'intéressé, n'a connaissance de cette information. Charge à la personne qui ne se sent pas suffisamment reconnue de prendre les dispositions nécessaires pour que ce ne soit plus le cas.

Les plus suspicieux pourraient penser que certaines personnes pourraient détourner le système pour se constituer une petite cagnotte supplémentaire, puisque l'attribution de tags est valorisée en chèques-cadeaux. Il se pourrait qu'il y ait quelques abus, mais cela représenterait une si petite quantité de collaborateurs que cela ne légitime pas de mettre du contrôle là où il n'y en a pas besoin, de bureaucratiser une démarche dont la pertinence repose sur les principes de simplicité et d'authenticité.

LES BÉNÉFICES

Pour les collaborateurs, cette démarche représente « une réelle innovation RH », « casse les barrières de la reconnaissance », constitue une « nouvelle manière de se dire merci ».

#ITAGYOU est un parfait exemple des bénéfices que peuvent apporter les nouvelles technologies en matière de relations humaines, notamment un site web responsive, simple d'utilisation qui permet d'exprimer sa reconnaissance quand et où on le veut.

Selon l'entreprise, « le digital ne nuit pas aux relations directes mais apparaît plutôt comme un levier de contact supplémentaire ». Bon

nombre de remerciements formulés *via* cette application n'auraient jamais été formulés oralement ou par mail.

L'appropriation de ce nouveau rituel a permis de développer la culture du feed-back à tous les niveaux de l'entreprise. Les collaborateurs peuvent par conséquent disposer d'informations sur leurs compétences et leurs comportements au-delà des feed-back habituels formulés par la hiérarchie.

L'outil est facile d'utilisation et ludique et le fait d'évoquer des feed-back positifs a renforcé la convivialité et la valorisation. « Je vais te taguer », « Ça mérite bien un tag » sont des expressions à présent courantes chez AXA Banque. Et pour pouvoir taguer, il faut connaître les prénoms et noms des personnes.

Cette démarche a aussi pour mérite de décroisonner complètement dans la mesure où chacun peut remercier un pair, de son service ou non, un manager, hiérarchique ou non mais aussi un collaborateur. Elle a permis de tisser de nouveaux liens entre collaborateurs qui ne sont pas amenés à travailler ensemble, de développer l'entraide et de renforcer la bienveillance mutuelle.

Par ailleurs, l'ancrage de la reconnaissance collaborative au quotidien est sans aucun doute un des critères d'attractivité des nouvelles générations.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Le 360° des compétences comportementales – La Française des Jeux
- ➡ Feed-back engagements managers – Pfeiffer Vacuum

OceanofPDF.com

ATELIERS DE CODÉVELOPPEMENT – Fondation Action Enfance

*Quand les dirigeants s'entraident
au-delà de leurs fonctions
hiérarchiques*

**France – 800 salariés
Accueil, protection et éducation
d'enfants en danger au sein de villages
d'enfants et de foyers**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Quelques mois après sa prise de fonction, François Vacherat, directeur général de la Fondation Action Enfance, a souhaité renforcer la collaboration à tous les niveaux par la définition d'une identité commune et partagée.

Après avoir sollicité les 800 collaborateurs, cinq valeurs ont été plébiscitées : la confiance, le dialogue, la cohésion, l'ouverture et l'engagement. Le déploiement de ces nouvelles valeurs collaboratives a été confié aux managers dans le but d'identifier le niveau d'adhésion par les équipes et d'explorer avec elles des actions qui permettraient de faciliter leur appropriation.

Concomitamment à ce projet, les directeurs(trices) du siège et des établissements (villages d'enfants et foyers) se sont interrogés sur ce qu'ils pouvaient mettre en œuvre, à leur niveau, pour s'approprier ces valeurs, et plus particulièrement pour partager autrement sur l'exercice de leur métier de directeur.

L'envie de trouver une méthode qui leur permettrait de mettre en commun leurs difficultés et de s'entraider dans la recherche de solutions les a amenés à adopter la démarche de codéveloppement.

Présentation

Tous les cadres dirigeants, à une exception près, ont exprimé le souhait de constituer des groupes qui soient composés des directeurs(trices) du siège et des établissements, de manière à renforcer le lien. Afin d'éviter toute controverse sur le choix des participants, les cinq participants de chaque groupe de codéveloppement ont été sélectionnés par tirage au sort (un(e) directeur(trice) du Siège et quatre directeurs(trices) d'établissements) pour une durée de cinq séances. Le directeur général, comme représentant hiérarchique de l'ensemble, a estimé préférable de ne pas prendre part à l'action tout en soutenant sa mise en place.

Les ateliers de codéveloppement, qui ont lieu tous les mois et durent environ 3 heures, se déroulent à l'issue des réunions institutionnelles des comités de direction. Animés par un intervenant extérieur expérimenté, ils se déroulent en huit étapes :

- 1. L'animateur débute la séance par un tour de table individuel pendant lequel chaque participant évoque une problématique,

une préoccupation ou un projet qu'il aurait envie d'évoquer, sachant que chaque participant est totalement libre sur le choix de son sujet.

- 2. Les participants se mettent d'accord pour choisir la personne qui sera le « client », souvent en fonction du caractère urgent et important du sujet évoqué. Les autres participants prennent le rôle de « consultant ». Les sujets qui n'ont pas été sélectionnés peuvent être reportés à la séance suivante, s'ils sont toujours d'actualité et selon le souhait du participant.
- 3. Le « client » expose de manière plus détaillée la situation pendant que les « consultants » écoutent.
- 4. Les « consultants » formulent des questions de clarification ou de précision d'information et le « client » y répond.
- 5. Le « client » explicite son besoin et précise le « contrat de consultation » sur lequel tous les participants s'entendent.
- 6. Les « consultants » partagent leurs impressions, commentaires, évoquent leurs idées ou leurs suggestions. Le « client » écoute, sans discuter. Il peut demander des précisions ou prendre des notes.
- 7. Le « client » assimile les feed-back des « consultants », il informe de ce qu'il retient et évoque une action qu'il souhaite mettre en œuvre.
- 8. Le « client » et les « consultants » font un bilan de la séance : ils partagent leurs impressions puis décrivent ce qu'ils ont vécu et appris.

SON APPROPRIATION

Se livrer et confier ses doutes, ses appréhensions, ses problèmes peut être compliqué pour certains dirigeants qui considèrent que cela fait partie intégrante de la fonction et qu'il est malvenu de s'épancher sur ses difficultés. C'est la raison pour laquelle les

ateliers de codéveloppement ne peuvent pas être imposés, sans quoi les échanges risquent de ne pas être naturels ou authentiques.

Compte tenu du niveau de confiance et de lâcher-prise que sous-tend cette pratique, il est indispensable de laisser chacun se l'approprier à son rythme.

Parce que les dirigeants ont généralement un emploi du temps très riche, il a semblé opportun que ce temps dédié au partage entre pairs ne soit pas vécu comme du temps supplémentaire, pour éviter les désistements. C'est pourquoi les membres du comité de direction ont décidé de réduire leur réunion mensuelle préalablement d'une journée à une demi-journée pour consacrer l'autre demi-journée aux séances de codéveloppement.

Conserver les mêmes participants pendant cinq séances permet de s'accorder un temps suffisant pour améliorer la connaissance mutuelle et renforcer les liens. À l'issue de ces séances, les groupes sont reconstitués de manière à ce que progressivement ces pairs puissent apprendre à se connaître autrement que par l'exercice de leurs missions.

LES BÉNÉFICES

Les échanges entre dirigeants du siège et des établissements permettent aux participants de mieux comprendre les réalités de chacun, de lever les clivages souvent fréquents entre le siège et le réseau et de se découvrir sous un autre jour pour sortir des stéréotypes liés aux fonctions occupées.

Initiés par la fondation, ces temps d'échange ont été perçus par beaucoup de participants comme une invitation à pouvoir s'exprimer en toute confidentialité sur toute sorte de sujet de manière à pouvoir bénéficier du soutien affectif de leurs pairs, de leurs expériences et cela conformément aux trois des cinq valeurs collaboratives que sont la « confiance » (être authentique), le « dialogue » (s'exprimer librement) et la cohésion (s'enrichir de la diversité).

Accepter de se livrer et d'évoquer des difficultés, permet de mettre son ego de côté, de diminuer le stress et la pression que s'infligent beaucoup de dirigeants convaincus qu'ils doivent être exemplaires et infaillibles alors que ce sont avant tout des hommes et des femmes avec leurs forces mais aussi leurs faiblesses. Ces séances permettent d'instaurer un nouveau rapport entre des directeur(trices) du siège et les directeurs(trices) des villages d'enfants et foyers, plus authentique, bienveillant, solidaire et convivial.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ⇒ Le « référent » – Proginov
- ⇒ Le 360° des compétences comportementales – La Française des Jeux

OceanofPDF.com

LE « RÉFÉRENT » – Proginov

*Quand les collaborateurs peuvent
choisir des collègues pour les aider
à progresser*

France – 250 salariés
Édition de logiciels de gestion

LA PRATIQUE

La genèse

La culture managériale traditionnelle et le système de classification incitent la plupart de nos entreprises à choisir des personnes qui ont un bon niveau d'expertise technique pour des fonctions de management. Or maîtriser un domaine d'activité et animer une équipe sont deux aptitudes complètement différentes.

Animer une équipe est non seulement un métier en tant que tel mais doit aussi être une réelle envie, voire un plaisir. Tout le monde n'a pas la capacité et/ou le désir de composer avec les différentes

personnalités, d'être à l'écoute, d'apporter son soutien, d'aider à faire grandir les autres.

C'est pourquoi il semble important de dissocier le management de l'activité et l'animation des personnes. C'est le choix qu'a fait la société Proginov en créant le rôle de « référent » en complément de celui de « chef d'équipe ».

Présentation

Conscient que tout le monde n'a pas forcément d'appétence pour animer une équipe et soucieux de « lutter contre le cancer qui gangrène nos organisations, à savoir les petits chefs¹ », le conseil d'administration a pris la décision de dissocier deux rôles, celui d'organiser et de piloter l'activité au quotidien, confié aux chefs d'équipe, et celui d'accompagner les collaborateurs dans leur épanouissement et leur développement professionnel qui est à présent du ressort des référents.

Cette décision résulte également de la prise de conscience qu'il se pouvait qu'un collaborateur éprouve des difficultés à se confier ou à s'ouvrir à son responsable hiérarchique, pour différentes raisons (problème relationnel, désaccords...), d'où l'intérêt de lui permettre de s'exprimer sur certains sujets en toute sérénité, avec le sentiment d'être vraiment écouté et accompagné.

La raison d'être des référents est de permettre aux collaborateurs, les référés, d'avoir un interlocuteur privilégié a-hiérarchique qui soit à leur écoute sur des sujets différents de l'activité opérationnelle, qui reste du ressort du chef d'équipe. Il a pour principaux rôles de :

- être à l'écoute du référé pour évoquer des soucis ou des difficultés dont il ne souhaite pas parler au chef d'équipe ;
- faciliter l'appropriation des valeurs et des principes collaboratifs ;
- l'accompagner dans l'identification d'actions de développement personnel et professionnel ;

- participer à son entretien d'évaluation (excepté sur la partie métier dont l'appréciation est confiée au chef d'équipe).

Compte tenu du niveau de confiance et d'authenticité requis pour que cette collaboration puisse être pertinente et efficace, les référents ne sont pas désignés par l'entreprise mais élus par les collaborateurs.

Pour se faire, ceux-ci ont été invités à proposer trois noms de collègues qu'ils aimeraient avoir comme référent. 25 référents ont ainsi été légitimés par le choix des référés, sur la base de leur expérience au sein de l'entreprise et de leur posture.

Si la dissociation des rôles est claire, il reste possible à un chef d'équipe d'être le référent d'un de ses collaborateurs, dans la mesure où ce dernier le demanderait.

Les 25 référents, dont le président et le directeur général, accompagnent en moyenne 10 référés, sachant que les référés sont libres de changer de référent tous les ans.

À chaque fois que le référent rencontre le référé, il rédige un compte rendu dans un système d'information auquel le chef d'équipe et la cellule RH ont accès.

Au-delà des rencontres en cours d'année à la demande des référés, les référents participent à l'évaluation de leurs référés dans le cadre de l'entretien annuel, notamment sur l'incarnation des sept principes collaboratifs MIRACLE, à savoir :

- management (si le référé est identifié comme ayant une prédisposition à manager) ;
- implication (niveau d'engagement et d'initiative) ;
- remplaçabilité (partage de ses connaissances et de son expérience pour faire grandir ses collègues) ;
- apport au groupe (participation à la vie collective de l'entreprise) ;
- compétences (selon l'emploi occupé) ;
- leadership (niveau d'influence positive et constructive) ;

- empathie (aptitude à se mettre à la place des autres).

L'évaluation de chaque principe collaboratif se fait sur la base de trois critères (« Tu surperformes » ; « Dans les attendus » ; « Tu peux t'améliorer ») et d'un commentaire général auquel le collaborateur aura accès.

Les référents sont sélectionnés tous les quatre ans afin de permettre à de nouveaux acteurs de l'entreprise d'accéder à ce rôle et à certains référents de laisser leur place s'ils le souhaitent.

SON APPROPRIATION

La création de ce rôle a été très bien accueillie par les référés qui apprécient de pouvoir bénéficier d'un soutien a-hiérarchique. Preuve de la qualité du lien qui unit un référent à son référé, un seul collaborateur a souhaité changer de référent à ce jour.

Au départ, chaque référé se voyait assigner un référent. Puis des retours nuancés ont émergé vis-à-vis de certains référents du fait d'incompatibilités de personnes. Il a alors été décidé de responsabiliser les collaborateurs et de leur demander de choisir leur référent en proposant trois noms.

Il peut arriver que certaines personnes soient déçues de ne pas avoir été plébiscitées alors qu'elles souhaitaient accéder à cette fonction mais cela a été l'opportunité pour elles de s'interroger sur ce qu'elles devraient développer pour être choisies.

Certains référents peuvent être un peu déstabilisés par certaines situations évoquées par les référés, surtout lorsqu'elles sont d'ordre personnel. C'est pourquoi ils bénéficient de sessions d'entraide et de retours d'expérience entre référents qui s'apparentent à des ateliers de codéveloppement, animés par les professionnels de la fonction ressources humaines.

LES BÉNÉFICES

Le système de référent permet aux référés de s'autoriser à s'exprimer sur certains sujets qu'ils n'avaient pas l'habitude d'aborder avec leurs responsables hiérarchiques, soit parce qu'ils étaient à l'origine ou concernés par les difficultés vécues par les collaborateurs, soit parce qu'ils n'avaient pas la posture d'écoute et de soutien propre aux référents.

La scission entre les rôles de supervision technique et d'accompagnement individuel permet aux personnes de se recentrer sur leurs zones de confort et de plaisir et évite aussi certaines attitudes de « petits chefs » avides de pouvoir. Si le chef d'équipe n'a pas d'appétence pour l'animation, les collaborateurs ont à présent une personne à qui se confier et avec qui évoquer des sujets autres que la réalisation des activités opérationnelles.

Le processus de sélection d'un référent par le référé lui permet de désigner un collègue par choix, ce qui facilite un lien plus propice à l'échange sur des sujets parfois sensibles.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Ateliers de codéveloppement – Fondation Action Enfance
- ➡ L'incarnation des valeurs – Airbnb

1. Philippe Plantive, président de Proginov. Pour en savoir plus : Philippe Plantive, « Faire progresser l'entreprise en partageant », TEDxChallans (<https://www.youtube.com/watch?v=FdG8c8eyPi0>).

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

LES BLABLATALK– BlaBlaCar

*Quand les collaborateurs sont
informés sur la vie de l'entreprise
chaque semaine*

France – 450 salariés
Plateforme de covoiturage

LA PRATIQUE

Sa genèse

C'est en 2010 que l'équipe de BlaBlaCar, alors constituée de 15 personnes, a pris conscience que l'augmentation récente de l'effectif risquait d'altérer la connaissance de ce que chacun faisait. Habitée jusqu'alors à échanger très fréquemment et spontanément sur ses projets, ses difficultés et ses idées, l'équipe a décidé d'instaurer un moment de partage pour préserver les échanges d'informations, quelle que soit l'évolution de la taille de l'entreprise.

Ce temps de partage a pris la forme de réunions intitulées « BlaBlaTalk » dont la finalité est de permettre à tous les

collaborateurs de disposer périodiquement d'informations sur la vie de l'entreprise (les projets, les partenariats, les événements marquants...).

Elles n'ont pas été conçues pour être de simples réunions d'informations descendantes comme on peut en trouver dans la plupart des entreprises car elles sont aussi l'occasion pour ceux qui découvrent l'information de réagir en face-à-face, par le live streaming, ou encore de proposer leur aide au speaker en fin de séance.

Ce rituel préserve le sens, maintient la transparence, la convivialité et la solidarité chères à cette entreprise et lui évite de tomber dans les travers de la division du travail et des cloisonnements qui freinent la collaboration et la mobilisation de l'intelligence collective.

Présentation

Environ une fois tous les 15 jours, les collaborateurs qui le souhaitent ont la possibilité de présenter, durant 45 minutes, un sujet qu'ils ont envie de partager au niveau de l'entreprise. Cependant, ces rencontres, qui se déroulent habituellement le mercredi à 11 h 30, peuvent être plus fréquentes selon l'actualité.

Ce temps d'échange et de partage se déroule physiquement dans les locaux parisiens et est également diffusé en direct *via* la plateforme web live streaming de manière à ce que tout le monde puisse bénéficier de l'information, quel que soit son lieu de travail.

Chaque collaborateur peut proposer un sujet, quels que soient son métier, son expérience ou son statut. Les sujets sont planifiés à l'avance de manière à ce que chacun puisse connaître le contenu de ce qui sera évoqué.

La plupart du temps, les sujets portent sur une nouvelle fonctionnalité, un projet, une étude ou un nouveau partenariat. La présentation se déroule généralement en cohérence avec l'un des cinq principes de l'entreprise (« *Dream, Decide, Deliver* »). Après

avoir évoqué l'origine du projet, le ou les collaborateurs racontent ce qu'ils ont vécu, ce qui fut facile et/ou difficile, présentent une démonstration du résultat et annoncent parfois les prochaines étapes.

Ces réunions sont également l'occasion pour les membres fondateurs d'annoncer une actualité importante pour l'entreprise, telle que la reprise de OuiBus, ancienne filiale de la SNCF, et permettent aussi de présenter un « Fail, learn, succeed » (voir la pratique managériale 6).

SON APPROPRIATION

Quelques semaines et expérimentations ont été nécessaires pour identifier le moment le mieux approprié dans la semaine pour que chacun puisse se libérer et assister aux réunions. Le choix du mercredi à 11 h 30 n'est pas un hasard car il prend en compte les décalages horaires pour les équipes qui travaillent à l'étranger.

Pour « amorcer la pompe » et susciter l'envie des collaborateurs de proposer des sujets, les personnes à l'origine de ce rituel ont pris l'initiative de présenter des sujets lors des premières rencontres.

Présenter les sujets sur scène et en anglais n'est pas aisé pour tout le monde. C'est pourquoi il a été nécessaire d'accompagner les collaborateurs, notamment par la proposition de formations en anglais ainsi qu'à la prise de parole en public. Certains peuvent même demander à être accompagnés par un coach externe, généralement la veille de la présentation, pour répéter l'intervention et procéder à d'éventuels ajustements (simplification du langage pour des sujets très techniques, présentation du projet sous la forme d'une storytelling...).

LES BÉNÉFICES

Si les débuts n'ont pas été forcément évidents, les collaborateurs sont fiers de monter sur scène et de présenter leurs projets et partager leurs idées. L'itération des échanges leur permet également de bénéficier de points de vue complémentaires, voire de soutiens de leurs collègues – ce qui n'est pas toujours le cas au sein d'entreprises où l'autorisation d'expression dépend de la fonction et du statut et où la circulation d'informations est circonscrite au sein des entités métiers.

La fierté que les collaborateurs ressentent lors de la présentation de leurs résultats et les encouragements et retours positifs qu'ils reçoivent ont créé une spirale vertueuse qui tire tout le monde vers le haut, une sorte d'émulation à s'impliquer encore plus dans l'évolution de l'entreprise.

Le fait de réunir régulièrement l'ensemble des collaborateurs sur des périodes courtes leur permet de mieux se connaître, de tisser et de renforcer les liens. Outre le partage d'informations, ces réunions entretiennent la convivialité et la cohésion, ce qui est particulièrement important pour des entreprises dont l'effectif augmente rapidement et qui veulent préserver l'esprit start-up.

Le principe « *Be the member* » qui invite chaque collaborateur à être un membre de la communauté BlaBlaCar en qualité de « conducteur » mais aussi en tant que « passager » permet aux collaborateurs d'exprimer leurs expériences de covoiturage.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ « Questions & réponses » du président – Airbnb
- ➡ Le Program Increment Event (PIEvent) – Air France KLM

OceanofPDF.com

VIS MA VIE – Polyclinique de Limoges

*Quand les collaborateurs peuvent
vivre la vie de leurs collègues*

France – 920 salariés
Médecine, chirurgie, obstétrique

LA PRATIQUE

Sa genèse

La polyclinique de Limoges est l'une des plus grosses cliniques privées en France. Elle est née au 1^{er} janvier 2015 de la fusion de trois établissements qui ont décidé de se regrouper pour faire face à la baisse des tarifs imposés par la Sécurité sociale. Du jour au lendemain, leurs personnels, autrefois concurrents, sont devenus collègues. L'opération « Vis ma vie » découle du besoin de faire taire les vieilles rancœurs et de créer du lien entre ces collaborateurs venus d'horizons très différents.

Elle a vu le jour dans le cadre des négociations sur la qualité de vie au travail (QVT), grâce à la réflexion menée par un petit groupe

d'une dizaine de salariés représentatifs des différents métiers de la clinique (personnel soignant, administratif, technique...). Convaincus que la QVT, c'est aussi comprendre le métier de l'autre en amont et en aval, ils ont eu l'idée d'offrir à tous la possibilité de découvrir un autre métier au sein de l'organisation.

La première édition de l'opération « Vis ma vie » s'est déroulée en 2017 dans le cadre de la semaine de la QVT avec 70 participants. L'année suivante, elle réunissait 130 collaborateurs et a remporté le prix du meilleur projet 2018 au Trophée de la fédération hospitalière privée, dans la catégorie « clinique socialement responsable ».

Présentation

1. Préparation. 3 mois avant la semaine de la QVT, la direction des ressources humaines fait circuler des bulletins de participation à l'opération. Chacun est invité à y apposer son nom et l'intitulé du poste qu'il ou elle souhaiterait découvrir dans le cadre de l'opération, sachant que cette démarche repose sur le volontariat.

Ces informations sont ensuite compilées dans un document et accessible à tous de manière à ce que chacun puisse voir qui souhaite découvrir quel métier.

Bien que les services les plus demandés soient la maternité, les urgences, le bloc opératoire et la chirurgie ambulatoire, tous les postes sont ouverts à l'échange : pharmacie, cuisine, informatique, RH, comptabilité, etc. Il n'y a pas que les cadres qui « descendent » sur le terrain : l'opération se veut avant tout horizontale, de pair à pair.

2. Déroulé. Durant la période de la QVT, les salariés découvrent, pendant une demi-journée au maximum par personne, le métier pour lequel ils se sont inscrits. Une aide-soignante est ainsi partie en cuisine, des facturières au bloc maternité, la DRH s'est initiée au poste de brancardier, le directeur des soins à celui d'agent de stérilisation, la directrice générale a fait le ménage en tant qu'ASH

(agent de service hospitalier) tandis qu'une hôtesse d'accueil est venue découvrir l'univers de la direction générale.

Pendant cette demi-journée, les personnes peuvent soit prendre en charge certaines activités, soit, compte tenu du niveau de complexité des missions, observer les professionnels du métier choisi.

Les collaborateurs qui ont choisi un métier du soin (aide-soignant, brancardier, puéricultrice...) peuvent assister leurs collègues dans la réalisation de leurs missions (faire une toilette, un shampoing...), partager leur quotidien, ce qui permet aux collaborateurs de mieux prendre conscience des réalités du terrain, au-delà de la fiche de poste.

Pour les métiers administratifs, compte tenu du niveau de connaissance requis pour réaliser les activités (ressources humaines, comptabilité, informatique...) la demi-journée est avant tout une démarche d'observation et d'échanges avec les professionnels qui permet aux personnels soignants de mieux comprendre les raisons des demandes administratives qui leur sont faites.

3. Feed-back. À l'issue de l'opération, un questionnaire est distribué aux participants afin de recueillir leurs impressions, leurs commentaires ainsi que d'éventuelles suggestions d'amélioration concernant le procédé.

SON APPROPRIATION

Face au manque d'engouement des personnes la première année, Béatrice Schmitt, directrice des ressources humaines, a demandé aux membres du Comex de s'inscrire à l'opération et aux cadres de proximité d'inciter leurs équipes à s'inscrire elles aussi, ce qui a permis d'avoir un nombre d'inscriptions suffisant pour pouvoir faire de cet événement un succès.

L'avantage, c'est que tout le monde comprend le concept de « Vis ma vie ». Popularisé par une émission télévisée, il se passe

d'explications. De fait, l'accueil dans les services pendant les échanges a été excellent. Personne n'a fait de mauvais esprit, au contraire : les gens sont fiers et heureux qu'on s'intéresse à ce qu'ils font, c'est gratifiant et même parfois cocasse de voir un administratif débouler en blouse blanche au bloc.

Il est essentiel d'associer très étroitement les cadres de proximité au processus (cadres de santé, responsables de service, etc.) : sans eux, l'opération est impossible à mettre en œuvre, car ils ont non seulement la main sur les plannings et les équipes, mais aussi le pouvoir de rassurer et d'encourager à la fois les participants et les « accueillants ».

Si la majorité des collaborateurs effectuent l'échange sur leurs jours travaillés, certains soignants, pour des raisons de planning, viennent sur une journée de repos, rendue plus tard. L'une des difficultés de l'exercice consiste en effet à respecter les obligations légales de présence des effectifs dans les services. Afin que cela ne soit pas un frein pour le personnel soignant, la direction des RH comble les « trous » laissés par l'échange en recourant à son pool d'infirmiers et d'aides-soignants intérimaires.

La première année, tous les « Vis ma vie » se sont déroulés durant la semaine de la QVT, du lundi au dimanche. « Cela a créé un effet événementiel formidable et soulevé un vent de bonne humeur dans toute la clinique », remarque la DRH. La deuxième année, nombre de participants grandissant oblige, les échanges se sont étalés sur trois semaines.

Du fait de leur statut de libéral et dans la mesure où ils ne font pas partie des effectifs, les médecins n'ont pas participé à cette semaine QVT. Néanmoins, rien n'empêche ceux qui en exprimeraient le souhait de participer à la prochaine opération « Vis ma vie ».

LES BÉNÉFICES

Bonne humeur, cohésion, qualité des soins, perspectives d'évolutions en interne : l'opération a plusieurs effets positifs.

D'abord, elle permet de favoriser les échanges et de créer des liens entre des catégories de personnel très différentes. Elle est source de respect et d'entraide : dans un monde de plus en plus individualiste, c'est un moyen de prendre conscience qu'autour de soi, il y a un collectif impacté par les actions de tout un chacun, et que derrière tout système, il y a des hommes et des femmes en chair et en os.

L'opération peut mener à des avancées très concrètes : les équipes soignantes de nuit ont ainsi découvert lors d'un échange avec un personnel administratif qu'il leur suffisait de cocher une case dans tel formulaire pour faciliter la prise en charge des actes médicaux par la Sécu.

Dépasser ses peurs, explorer ses envies... « Vis ma vie » peut contribuer à explorer des perspectives d'évolution en interne. L'infirmier qui découvre le bloc alors qu'il n'osait pas y aller avant, l'aide-soignante tentée de se reconvertir dans la puériculture après un passage au service maternité... À l'issue de l'échange, certains participants ont demandé s'il leur serait possible d'être formés sur de nouveaux métiers.

Cerise sur le gâteau : la deuxième édition de « Vis ma vie » s'est révélé une excellente opération de communication. Elle a fait le tour des réseaux sociaux et a déclenché une impressionnante vague de retombées médiatiques renforçant ainsi la notoriété de cet établissement.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ La semaine autrement – Châteauform'
- ➡ La visite habitant – Leroy Merlin/ADEO

Cultiver l'agilité

Évoluer dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu nécessite de la part des entreprises qu'elles fassent preuve d'une très grande souplesse, s'adaptent en permanence aux évolutions, soient réactives mais aussi proactives. Or, les modes d'organisation, la lourdeur des règles et des processus décisionnels sont incompatibles avec ces nouvelles aptitudes.

L'AGILITÉ : DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'agilité peut être définie comme la capacité d'une équipe ou d'une organisation à s'adapter à un environnement en mutation constante, à changer rapidement de direction lorsque c'est nécessaire.

Le management de l'agilité est inspiré du « Manifeste agile¹ » issu du monde du développement informatique. Ce document est le fruit d'échanges d'expériences de 17 spécialistes reconnus pour leur aptitude à développer des solutions rapides, mieux adaptées aux besoins. Il met en avant des valeurs et des principes qui sont considérés comme le socle de référence du management agile.

• Quatre valeurs :

- les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ;
- des pratiques opérationnelles plus qu'une réglementation exhaustive ;
- la collaboration entre collègues plus que des objectifs hiérarchiques ;

- l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.
- **Douze principes, dont :**
 - fournir aux équipes l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et leur faire confiance pour atteindre les objectifs fixés ;
 - réunir les équipes à intervalles réguliers afin qu'elles réfléchissent aux moyens de devenir plus efficaces et adaptent leur mode de fonctionnement en conséquence ;
 - progresser en cycles courts et réunir régulièrement les équipes pour partager l'information, le plus en possible en face-à-face ;
 - privilégier la simplicité, c'est-à-dire minimiser la quantité de travail inutile ;
 - accueillir positivement les changements de besoins, même tard dans le projet.

Fonctionner en mode agile suppose de changer d'état d'esprit, de s'émanciper de la volonté de tout maîtriser, d'apprendre en continu et de coconstruire avec les équipes les solutions les mieux adaptées au fur et à mesure de la mise en œuvre des actions.

S'il est difficile de réformer les organigrammes pour constituer de petites cellules autonomes, les entreprises peuvent néanmoins adopter les valeurs de l'agilité ainsi que certains rituels, notamment dans la prise d'initiative, de décision et l'expérimentation de solutions adaptées aux situations.

COMMENT FAIRE POUR OPTIMISER LA COLLABORATION ?

- Permettre aux collaborateurs de prendre des initiatives sans avoir recours à la hiérarchie (Biose, Konica Minolta).

- Offrir la possibilité d'expérimenter librement de nouvelles pratiques (Air France KLM, Ministère des Armées).
- Laisser aux équipes le soin de décider ensemble des solutions les mieux adaptées à un contexte ou une situation (Forces spéciales de l'armée de terre, Décathlon).
- Inciter les équipes à prendre le temps d'analyser les situations vécues pour en tirer les enseignements et les axes d'amélioration (Forces spéciales de l'armée de terre, Tornos).

1. Le « Manifeste agile » a été rédigé en 2001 aux États-Unis.

OceanofPDF.com

L'ORGANISATION EN « TERRITOIRES D'OFFRES » – Biose

*Quand l'évolution de l'offre est
initiée par les collaborateurs*

**France – 150 salariés
Industrie pharmaceutique spécialisée en
microbiologie**

LA PRATIQUE

Sa genèse

En quête d'agilité stratégique, Stanislas Desjonquères, président du directoire, s'interroge sur la pertinence de la manière dont est définie la stratégie de son entreprise, sachant que Biose évolue sur un marché en permanente mutation.

Comme dans la plupart des entreprises, cette responsabilité est confiée aux membres du comité de direction, institution

naturellement compétente puisqu'elle a une vision de tout. Mais la seule présence du Codir peut représenter plusieurs inconvénients.

Tout d'abord, confier les choix stratégiques à un petit nombre de personnes manque de pertinence car cela ne permet pas d'élargir les points de vue et restreint le nombre de choix possibles.

Ensuite, le comité de direction est une institution statutaire au sein de laquelle on octroie à ses membres le pouvoir décisionnel, alors qu'ils ne sont pas forcément les mieux placés pour faire les meilleurs choix. Au fond, qui mieux que ce qui font savent ce qui est bon pour l'entreprise ? Si on a la conviction que chaque collaborateur est digne de confiance et qu'il est le plus compétent pour savoir ce qui est bon pour l'entreprise, pourquoi ne pas lui donner l'autonomie nécessaire pour explorer de nouvelles opportunités de développement de l'offre ?

Suite à ces constats, le processus d'évolution de l'offre est à présent décentralisé au niveau de business développeurs qui ont mandat pour développer l'offre, le comité de direction ne gardant qu'un rôle d'arbitrage final sans initier aucune stratégie, d'où son changement de nom : le RADAR (réponse aux demandes d'allocations de ressources).

Présentation

Si les arbitrages stratégiques restent du ressort du dirigeant et du directeur administratif et financier, l'élaboration des projets d'évolutions de l'offre est à présent décentralisée au niveau des collaborateurs qui en ont reçu le mandat.

Pour faciliter ce nouveau mode de fonctionnement, Biose s'est structuré en « territoire d'offres » pour chacun de ses métiers comme « l'arthrose » et le « bien-être » digestif » dont l'animation est confiée à des business développeurs qui ont pour mission, avec les équipes, de multiplier les points de contact avec leur environnement afin d'optimiser l'identification de signaux faibles et

de tendances émergentes en vue d'explorer les opportunités d'évolution de l'offre.

Les idées sont débattues au sein des « territoires d'offres » puis sont soumises au sein de la nouvelle instance d'arbitrage, le RADAR, dont les membres, à savoir le PDG, le DAF et les business développeurs concernés, se réunissent environ une fois par mois.

Ces temps de rencontre sont également l'occasion de procéder à d'éventuels ajustements ou de hiérarchiser la mise en œuvre des projets selon les nouvelles opportunités ou les évolutions du marché.

Les collaborateurs ont à présent toute latitude pour proposer de nouveaux projets, sont encouragés à aller à la rencontre de leur environnement (clients, fournisseurs, partenaires), à participer à des conférences, des congrès pour identifier de nouvelles opportunités.

S'il n'y a pas volontairement de « projet global stratégique » figé, il y a cependant un cadre auquel chacun doit se référer de manière à veiller à ce que les propositions soient bien en cohérence avec l'ADN de l'entreprise et sa situation financière.

Cet ADN est parfaitement formalisé et public, connu aussi bien en interne qu'en externe. Il comprend la raison d'être de Biose, sa vision, son identité, sa mission, son modèle économique, les façons d'agir, les valeurs et les comportements et constitue le socle de référence de toute action.

SON APPROPRIATION

Ouvrir au plus grand nombre l'expression d'idées d'évolution de l'offre n'a pas été évident au début car il y avait une confusion entre exprimer un avis, une opinion et une idée. Certains donnaient leur avis sur tout, à tout moment, ce qui était difficile à gérer. C'est la raison pour laquelle des territoires d'offres ont été définis et des mandats ont été donnés spécifiquement à des business développeurs avec le pouvoir d'arbitrage final.

Les idées qui étaient exprimées n'étaient pas toutes opportunes, ce qui a rendu nécessaire la création du rôle de business développeur. Outre la compétence et l'appétence que doit avoir un business développeur en ce qui concerne la mission de développement, il doit être capable de différencier ce qui est de l'ordre d'une tendance intéressante pour l'entreprise et ce qui relève de l'anecdote, de passer du court terme au long terme.

Le business développeur doit savoir s'affirmer tout en laissant chacun s'exprimer, être ouvert et réaliste, laisser de la latitude d'action tout en étant garant du respect du cadre. C'est la raison pour laquelle le pouvoir d'arbitrage final lui a été attribué.

Laisser les rennes de l'évolution de l'offre aux collaborateurs n'est pas évident pour le dirigeant qui doit apprendre à lâcher prise et faire preuve d'humilité.

LES BÉNÉFICES

Offrir la possibilité aux business développeurs de faire évoluer l'offre a permis d'augmenter le nombre de projets, dont les contenus sont par ailleurs plus ambitieux, pertinents et mieux en phase avec la réalité opérationnelle.

Par ailleurs, la confiance et le niveau d'autonomie confié aux collaborateurs ont renforcé la convivialité, l'engagement et l'initiative.

La dynamique d'innovation permanente a dopé la croissance de l'entreprise, boosté son ambition, l'a rendue plus ouverte sur le monde et a amené Stanislas Desjonquères à ouvrir le capital de Biose pour partager ces nouvelles richesses.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

➡ Le Comex Digital Natives – Havas Group

➡ La carte « Le pouvoir de transformer » – Konica Minolta

OceanofPDF.com

LA CARTE « LE POUVOIR DE TRANSFORMER » – Konica Minolta

Quand les collaborateurs sont autorisés à prendre des initiatives sans validation préalable de la hiérarchie

France – 1 550 salariés
Accompagnement de la transformation numérique des entreprises au travers d'une expertise couvrant les besoins en informatique et en impression

LA PRATIQUE

Sa genèse

Fortement impacté par l'émergence des nouvelles technologies, le top management de Konica Minolta France s'est engagé il y a

quelques années dans une stratégie d'évolution de son business model pour se concentrer sur une offre d'accompagnement des entreprises dans leur transformation numérique et digitale.

Convaincue que ceux qui sont au plus proches des clients sont les mieux placés pour identifier de nouvelles façons d'agir, la direction générale a encouragé tous ses collaborateurs à proposer des initiatives d'évolution et d'amélioration de son business model et de son organisation.

Mais il ne suffit pas d'exhorter tous les collaborateurs à prendre des initiatives, surtout lorsque beaucoup d'entre eux ont été habitués pendant des années à se conformer aux ordres. Les dirigeants ont beau se montrer sincères et authentiques dans leurs déclarations, c'est loin d'être suffisant pour changer la culture.

C'est la raison pour laquelle, forte de ce constat, l'entreprise s'est engagée dans une culture de responsabilisation par le biais d'une démarche intitulée « Le pouvoir de transformer ».

Présentation

En 2018, après leur avoir présenté le plan stratégique, la direction générale a demandé à ses 220 managers de réfléchir sur ce qu'ils pouvaient faire pour être davantage force de proposition. Assez rapidement les managers ont convenu que l'expression d'idées ne devait pas se limiter à l'encadrement. Mais comment faire pour libérer les initiatives à tous les niveaux de l'entreprise ?

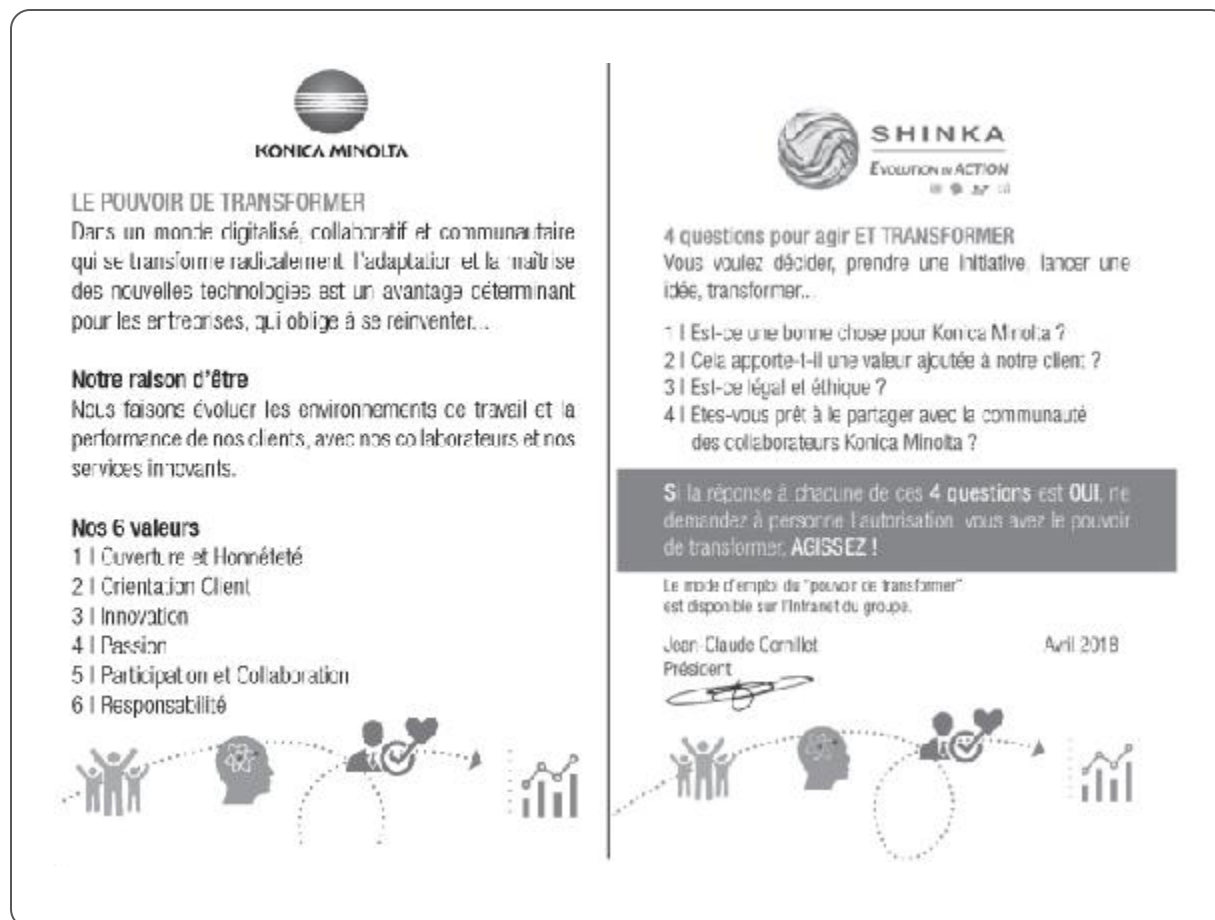
Il est apparu assez rapidement que la solution ne pouvait pas être d'ordre organisationnelle mais culturelle. Il s'agissait davantage de « libérer » la prise d'initiative que de la « normaliser ». C'est pourquoi l'encadrement a estimé plus opportun d'encourager la prise d'initiative sans qu'elle soit soumise à validation hiérarchique.

L'encouragement de tous les salariés à prendre des initiatives a été formalisé par le biais d'une carte intitulée « Le pouvoir de transformer ». Ce document symbolise l'autorisation qu'accorde la

direction à tous les collaborateurs de contribuer de manière autonome à transformer l'entreprise et clarifie le cadre de cette autonomie. Signée du président, elle mentionne :

- Au recto, le sens que donne l'entreprise à cette démarche ainsi que le rappel de la raison d'être et des six valeurs de l'entreprise, qui constituent le cadre de référence des initiatives.
- Au verso, les quatre critères d'autorisation de libre initiative, formulés sous forme de questions :
 - Est-ce une bonne chose pour Konica Minolta ?
 - Cela apporte-t-il une valeur ajoutée à notre client ?
 - Est-ce légal et éthique ?
 - Êtes-vous prêt à le partager avec la communauté des collaborateurs de Konica Minolta ?

Si le collaborateur répond par l'affirmative à chacune des questions, il est alors autorisé à agir sans demander d'accord hiérarchique préalable.



La carte « Le pouvoir de transformer » de Konica Minolta

Le collaborateur est libre d'expérimenter son idée si elle ne requiert pas de moyens spécifiques. En revanche si elle nécessite des moyens, financiers ou autres, il peut solliciter le service *ad hoc* pour lui exposer son projet de manière à tenter d'obtenir ce dont il a besoin.

Les initiatives n'ont aucun cadre prédéfini et sont de nature très variée : amélioration opérationnelle, optimisation de la communication, évolution de l'offre de services...

L'appropriation de cette démarche s'est faite *via* l'organisation de forums dans toute la France pendant lesquels une équipe composée de deux membres du Comex, de professionnels de la direction de la stratégie et de la direction des ressources humaines, est allée à la rencontre des managers et des collaborateurs pour :

- Rappeler la stratégie de transformation.
- Remettre à tous les salariés une carte « Le pouvoir de transformer » et les inviter à réfléchir sur les modalités d'utilisation de la carte à leur niveau (qui se traduit par l'élaboration d'un book spécifique à leur région).
- Impulser des premières initiatives *via* l'animation d'ateliers.

Parce que ce type de démarche peut vite tomber dans l'oubli, l'entreprise a organisé des « Transform' café » pendant lesquels sont présentés quelques actions concrètes issues d'initiatives ainsi que des témoignages de salariés.

Konica Minolta organise également un concours annuel d'initiatives de transformation dans le but de valoriser les actions issues de cette démarche. Cet événement est composé de plusieurs étapes :

- La direction lance un appel à candidature.
- Le collaborateur candidate en présentant l'initiative qu'il a mise en place.
- La direction de la stratégie et la direction des ressources humaines se réunissent afin de sélectionner les pratiques à soumettre au vote, après s'être assurées qu'elles ont bien été mises en œuvre et qu'il s'agit vraiment d'actions de transformation.
- Les collaborateurs découvrent les actions et votent pour celle de leur choix. Tout le monde est invité à voter, y compris les membres du Comex, sachant que leur vote a la même valeur que celui d'un collaborateur.
- En fonction des votes obtenus, une dizaine d'actions de transformation sont valorisées et présentées lors de la convention annuelle nationale.
 - En 2018, 44 initiatives ont été soumises au vote de plus de 600 collaborateurs et 9 gagnants ont été choisis. Enfin, les initiatives sont mises en avant dans le journal interne au sein d'une rubrique intitulée « Transform'news ».

SON APPROPRIATION

La promotion de la carte « Le pouvoir de transformer » par le président et le comité exécutif a grandement favorisé son appropriation. D'ailleurs, le président remet personnellement la carte aux nouveaux collaborateurs lors des journées d'intégration.

La carte étant née de l'idée des managers, la démarche a été assez bien accueillie par l'encadrement. Néanmoins, compte tenu du changement de posture que cela implique, notamment le lâcher-prise et le laisser-faire, les managers ont été formés au concept de manager coach¹.

Le volume d'initiatives peut assez rapidement baisser, d'où la nécessité d'organiser des événements pour rappeler la démarche, tels que les « Transform' café », le concours annuel et les actions de communication dans le journal interne.

Si certains collaborateurs ont des appétences pour l'idéation et la créativité, ce n'est pas le cas de tout le monde, d'où la nécessité d'inciter sans imposer.

LES BÉNÉFICES

L'autorisation et l'encouragement à prendre des initiatives sans accord hiérarchique contribuent à l'évolution progressive de la culture managériale vers plus de bienveillance et de soutien. L'autonomie laissée aux collaborateurs est non seulement un signe fort de la confiance que l'entreprise leur accorde, mais a aussi permis de libérer plus d'idées.

La liberté dont disposent à présent les collaborateurs en la matière a renforcé l'engagement, la responsabilité, l'autonomisation mais aussi la collaboration car de nombreuses idées nécessitent d'être partagées entre collègues.

La visibilité des initiatives, à travers les « Transform' café », le concours annuel et les actions de communication dans le journal interne, a eu pour effet de booster les idées et de renforcer le sentiment d'appartenance et de reconnaissance mutuelle.

La carte « Le pouvoir de transformer » fait de Konica Minolta l'un des « meilleurs employeurs 2019 », label attribué par le magazine *Capital*. Nul doute que cette reconnaissance renforce l'attractivité des jeunes générations en quête d'autonomie et de contribution à la création de nouvelles valeurs.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Les ateliers « Oui j'ai des talents » – Décathlon
- ➡ La boîte à idées digitale – Mazars

1. Le concept de manager coach positionne le responsable hiérarchique dans une posture de soutien et d'accompagnement de son collaborateur dans son développement professionnel.

LE PROGRAM INCREMENT EVENT (PIEVENT) – Air France KLM

*Quand l'entreprise devient plus agile
dans un environnement hiérarchique*

France et Pays-Bas – 3 500 salariés
(direction innovation & systèmes)
Compagnie aérienne

LA PRATIQUE

Sa genèse

En 2016, la direction d'Air France KLM a décidé de s'engager dans une démarche d'adoption de l'agilité dans le domaine des systèmes d'information de tous les métiers du groupe. Si l'efficacité de ces nouveaux modes de collaboration ne fait aucun doute, son appropriation peut s'avérer complexe pour des entreprises qui ne sont pas en mesure de réformer rapidement leurs organigrammes, remettre en question leurs classifications ou certains accords d'entreprise.

Aussi, comment ancrer une culture et des rituels d'agilité dans une organisation encore marquée par des modes de fonctionnement hiérarchiques ? Plutôt que de conduire cette transformation en mode projet classique (démarche « top down »), la direction a estimé plus opportun de déployer l'agilité en adoptant les principes agiles (faire confiance aux personnes pour trouver ce qui est le mieux pour elles, avancer en mode « test & learn »...), en partant des équipes du terrain (démarche « bottom up ») de manière à privilégier une adoption organique plutôt que mécanique.

C'est ainsi qu'est né le programme « *New Ways of Working #Agile* » dont le but est d'inspirer les collaborateurs pour qu'ils s'approprient progressivement les modes de travail agiles. L'animation de ce programme a été confiée à une équipe restreinte (la « Coreteam ») dans le but d'engager, d'accompagner et de soutenir les « équipes d'adoption » (les collaborateurs qui se sont engagés dans l'appropriation de l'agilité) des différents métiers et business units.

Après avoir démarré le programme au sein d'entités ayant une affinité avec la culture agile, telles que les fonctions digitales, et compte tenu des bénéfices visibles de cette nouvelle forme de collaboration, de nombreux autres métiers ont rapidement proposé d'y adhérer.

Face à l'augmentation et l'engouement des équipes pour cette nouvelle manière de collaborer, le Program Management a estimé nécessaire d'instaurer une pratique qui permet de coordonner, d'accélérer et de cadencer cette transformation au niveau global, tout en laissant le niveau d'autonomie nécessaire aux équipes d'adoption.

C'est ainsi qu'a été initié le « Program Increment Event » dont le but est de rassembler une fois par trimestre les équipes d'adoption ainsi que toute personne intéressée par l'agilité afin de partager et de s'engager autour d'objectifs d'adoption de l'agilité qui soient communs.

Présentation

Tous les 3 mois, l'équipe en charge du programme « *New Ways of Working #Agile* » invite pendant une journée, dans un lieu souvent inattendu et toujours inspirant (un hangar de maintenance d'avion, une serre, un musée d'art contemporain...), environ 150 personnes (les équipes d'adoption, des managers et des collaborateurs de fonctions transverses telles que la finance ou les ressources humaines) autour d'un thème relatif à l'agilité, tel que « Les communautés de pratiques » ou « La création de valeur ».

Cette rencontre a plusieurs objectifs :

- informer sur l'état d'avancement des engagements de chaque équipe d'adoption ;
- partager et célébrer les résultats ;
- maintenir l'enthousiasme et la motivation ;
- se fixer des objectifs communs pour le prochain trimestre ;
- partager les bonnes pratiques ;
- coconstruire des solutions et de nouvelles pratiques agiles ;
- résoudre des difficultés ;
- créer du lien et faire en sorte que les contributeurs du programme se connaissent.

Organisée dans des lieux à chaque fois différents et liés au thème, cette journée se déroule en plusieurs étapes :

- 1. Mise en énergie : la première séquence consiste, par le biais d'un exercice ludique, à insuffler un bon niveau d'énergie et à créer un climat convivial et enthousiaste.
- 2. Introduction : un membre de la direction générale intervient pour témoigner de l'importance qu'il accorde à l'agilité en faisant référence aux bénéfices qu'apporte ce nouveau mode de travail dans son métier, en illustrant ses propos par des exemples et, selon les enjeux, en évoquant les orientations qu'il souhaite donner sur le sujet dans sa direction.
- 3. Présentation des résultats et des perspectives : l'équipe Program Management présente les avancements ainsi que les

résultats atteints au cours des trois derniers mois puis énonce les objectifs communs à toutes les équipes d'adoption pour le trimestre à venir.

- 4. Participation à des ateliers : les participants sont invités à deux ateliers au choix qui peuvent avoir pour objectif, par exemple, de :
 - partager des informations ;
 - partager des expériences au sein d'Air France KLM ;
 - entendre un expert de l'agilité ou le témoignage d'une entreprise ;
 - coconstruire sur une problématique ou un sujet donné.
- 5. Exploration d'un sujet : une fois les ateliers terminés, les participants se retrouvent en séance plénière afin d'assister à des interventions d'experts sur le thème de la journée (conférences, tables rondes...) ou d'explorer une problématique connexe.
- 6. Engagements : les participants se regroupent par « équipe d'adoption agile » de chaque métier pour convenir d'engagements tangibles dans leur direction, en lien avec les objectifs communs des trois prochains mois. Par la suite, chaque responsable d'équipe d'adoption agile présente, pour son métier, les engagements sur les trois prochains mois comme la mise en place d'un questionnaire de satisfaction des collaborateurs, la mesure de la maturité et de la performance agile ou encore la constitution d'une communauté de pratiques de Scrum Masters ou Product Owners.
- 7. Synthèse de la journée : le Program Management partage ses impressions sur les moments forts de la journée et fait un retour sur les engagements présentés par les équipes.
- 8. Vote de confiance : les participants sont invités à déclarer leur niveau de confiance pour chaque engagement commun présenté via un vote à main levée sur une échelle de 1 à 5. Les personnes qui ont attribué une note inférieure à 3 ont la possibilité d'exprimer les raisons de leur notation.

- 9. Pot de clôture : les participants partagent un dernier moment autour d'un verre puis remplissent un questionnaire de satisfaction au sein duquel ils peuvent suggérer des évolutions pour le PEvent suivant.

SON APPROPRIATION

S'il n'y a pas de difficulté particulière à mobiliser les collaborateurs qui se sont engagés dans le programme « *New Ways of Working #Agile* », il peut s'avérer parfois difficile d'impliquer certains managers qui ne perçoivent pas encore l'intérêt de l'agilité.

La principale difficulté concerne l'aspect budgétaire de ces événements, sachant que les coûts sont minorés du fait de l'implication directe des collaborateurs dans la préparation et le déroulement de la journée.

LES BÉNÉFICES

Le Program Increment Event permet de coordonner l'action des différentes équipes sur l'adoption de l'agilité tout en laissant l'autonomie dont elles ont besoin. Il renforce l'engagement et le sentiment d'appartenance au programme de transformation et permet de maintenir le niveau d'énergie, d'enthousiasme et de motivation dans le temps.

Outre la célébration des succès, l'intervention de dirigeants au plus haut niveau de l'entreprise est un signe fort de reconnaissance et de soutien de l'engagement des collaborateurs.

Cet événement fédérateur permet aux différents collaborateurs de se connaître et de tisser des liens autrement que par des réunions plus formelles et statutaires. Il est aussi l'occasion de partager, d'apprendre et de coconstruire.

Le fait d'offrir la possibilité à d'autres acteurs que ceux qui ont intégré le programme de participer à cette journée permet de « polliniser » progressivement l'agilité à différents niveaux et endroits de l'entreprise.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ La communauté des « Transformers » – Konica Minolta
- ➡ Le tour « Made in France » – Camif

OceanofPDF.com

LA « FABRIQUE À IDÉES » – Ministère des Armées

Quand les collaborateurs peuvent proposer des idées sans accord hiérarchique

France – 270 000 militaires et civils
Protection du territoire, de la population
et des intérêts français

LA PRATIQUE

Sa genèse

Le secrétariat général de l'administration du ministère des Armées a institué une équipe en charge de la transformation, dont la vocation est d'accompagner le changement, principalement dans le domaine numérique.

« Le changement ne peut plus être une injonction. Les personnes ne changent que si elles l'ont décidé. Pour leur en donner l'envie, elles doivent avoir vécu une expérience positive du changement »,

explique Laure Dassonville, pilote de ce projet. De cette réflexion est née la « Fabrique à idées ».

À l'instar des Innovation Lab, la Fabrique à idées a été proposée à titre expérimental dans le cadre de la semaine de l'innovation publique en 2017 afin de proposer un lieu original pour donner envie aux agents de proposer des idées et d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail.

Compte tenu du succès rencontré, le ministère des Armées a décidé de dédier de manière permanente un lieu et des ressources à la Fabrique à idées.

Présentation

La Fabrique à idées est un lieu dédié à la transformation qui vise à résoudre des problèmes, imaginer de nouvelles idées et à expérimenter de nouvelles pratiques professionnelles.

Elle a été créée en partant de l'existant, à savoir un ancien bureau de 40 m² et des meubles de récupération qui donnent un aspect vintage. Au total, l'aménagement du lieu aura coûté moins de 2 000 euros.

Ne souhaitant pas que ce lieu soit inauguré comme une coquille vide, l'équipe projet a proposé d'expérimenter quatre types de formats en amont : des ateliers de coconstruction et de créativité, des mini-conférences, des sessions de codéveloppement et l'animation d'un réseau de responsables numériques. Trois mois plus tard, le lieu est inauguré avec les témoignages de ceux qui ont participé à ces différents formats.

La fabrique à idées c'est :

Un lieu. Fonctionnel et convivial, favorisant la créativité individuelle et collective et consacré à l'échange et au partage, il est accessible à tous et composé de différents espaces modulables en fonction des

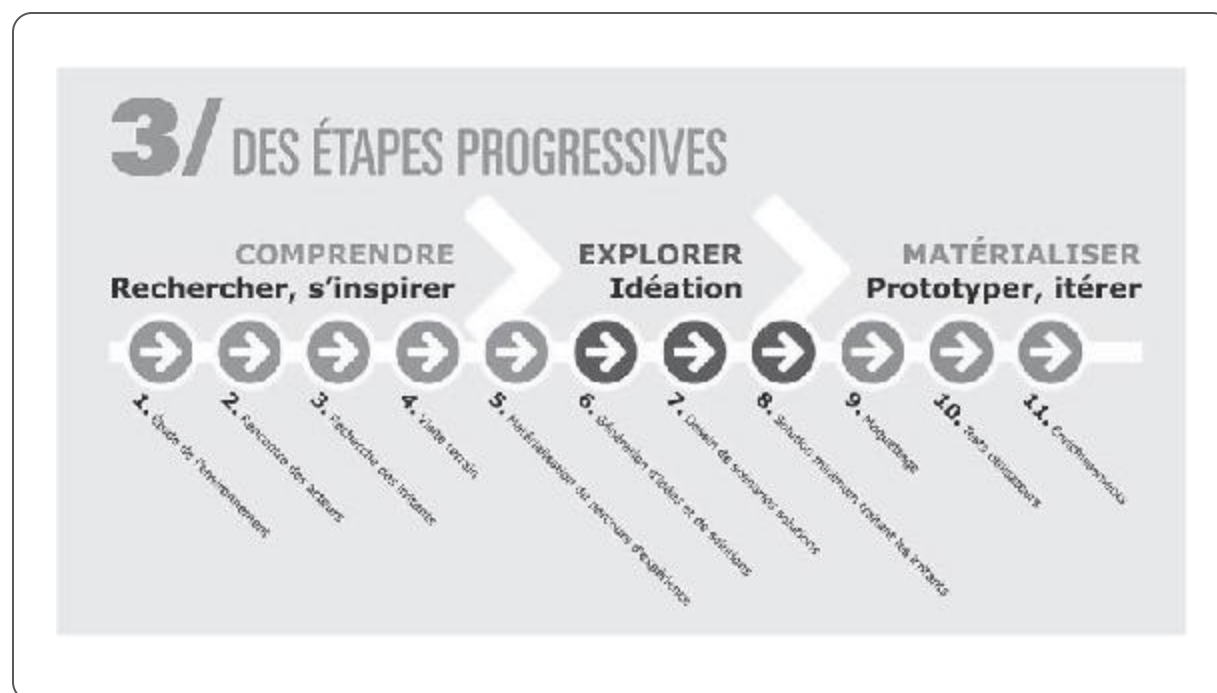
besoins : une bibliothèque, un espace convivial, un coin discussion, une table maquettage, un espace brainstorming et un espace projet.

Une équipe. Ce lieu est géré par l'équipe dédiée au projet de transformation numérique, de sa réservation aux modalités de travail.

Formée à différents outils et méthodes de la pensée design, elle accompagne les collaborateurs du ministère dans la préparation de leurs ateliers de travail et leur propose les démarches les mieux adaptées à leurs attentes.

Une méthode. La Fabrique à idées utilise la pensée design, approche qui place l'expérience du bénéficiaire au cœur de la conception d'un produit, d'un service ou d'un espace, et qui allie esprit d'analyse et intuition.

Elle permet d'expérimenter une nouvelle façon de travailler et de produire des idées, quel que soit le projet : organisation, simplification, relation avec les usagers, construction d'un schéma directeur stratégique, conduite du changement...



Les étapes du processus de la fabrique à idées

Outre l'accompagnement des équipes sur la recherche et l'expérimentation de nouvelles idées, l'équipe propose des ateliers de codéveloppement animés par des collègues en charge de la mission développement managérial ainsi que des mini-conférences animées par des experts extérieurs sur des sujets variés (technologie Blockchain, retours d'expérience des ministères...).

Si l'équipe d'animation est en charge d'accompagner les projets de transformation en fonction des demandes, elle initie également différentes démarches pour étendre au plus grand nombre l'esprit d'innovation, comme le lancement d'un « défi d'idées ». Sur la base d'un sujet ou d'une problématique, des personnes appartenant au ministère des Armées, mais aussi externes, sont invitées à se réunir en équipes afin de proposer des solutions. L'équipe gagnante voit son projet financé et concrétisé. Tous les participants à ces défis ont la possibilité de rejoindre une communauté dédiée au suivi de la mise en œuvre des solutions sélectionnées.

SON APPROPRIATION

La promotion de la Fabrique à idées a été facilitée dans la mesure où elle s'est fait connaître lors de la semaine de l'innovation publique en 2107 mais sa connaissance par les collaborateurs du ministère des Armées repose beaucoup sur la communication qu'en font ses premiers utilisateurs et les membres de l'équipe en charge de son animation, notamment par le biais de quelques articles parus sur le réseau social interne.

L'attractivité de la Fabrique à idées nécessite d'être sponsorisée par un dirigeant et de faire connaître au plus grand nombre les résultats concrets qui en sont issus.

La capacité d'accompagnement des membres de l'équipe nécessite de les former à diverses méthodologies et outils de créativité et de mobilisation de l'intelligence collective.

LES BÉNÉFICES

La Fabrique à idées offre la possibilité de travailler autrement : collectivement, de façon efficace et productive, dans un cadre et une ambiance propices à la créativité. Cela a permis de casser le modèle de la réunion traditionnelle : fini le PowerPoint et la passivité, tous les collaborateurs sont acteurs.

En encourageant à penser et faire autrement, sans dogmatisme, l'équipe projet permet de faire évoluer les mentalités par l'expérience, le vécu. Elle permet aux managers et aux collaborateurs d'expérimenter de nouvelles manières de travailler ensemble.

La Fabrique à idées est une des initiatives qui a contribué à transformer l'image de cette administration. C'est sans doute la raison pour laquelle elle remporte désormais un franc succès.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Le Comex Digital Natives – Havas Group
- ➡ Le tour « Made in France » – Camif

OceanofPDF.com

LA PRÉPARATION COLLABORATIVE DES MISSIONS – Forces spéciales de l'armée de terre

Quand les missions sont préparées de manière a-hiérarchique

**France – 2 600 salariés
Réalisation de missions de
renseignement et d'opérations militaires
spéciales en dehors du territoire français**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Autrefois linéaire, notre monde est devenu extrêmement mouvant et incertain. Évoluer dans ce nouvel environnement nécessite de repenser, non seulement les organisations et bon nombre de processus, mais surtout les modes de collaboration, car la faculté de réactivité et de proactivité repose en grande partie sur les interactions humaines.

Ce qui est nouveau pour le monde de l'entreprise est loin de l'être pour nos forces armées qui se sont adaptées il y a bien longtemps à des environnements et des contextes difficilement lisibles et bien souvent imprévisibles. Contrairement à ce que nous pourrions croire, notre armée est sans aucun doute l'une des institutions les plus agiles et les entreprises auraient tout intérêt à s'en inspirer pour booster leur proactivité et leur réactivité.

C'est le cas des forces spéciales de l'armée de terre dont l'une des particularités est de préparer leurs missions de manière très collaborative et coresponsable.

Présentation

Comme le précise le lieutenant-colonel Mathieu Norlain, « la préparation des missions de façon collaborative est l'ADN des forces spéciales de l'armée de terre, tout simplement parce qu'on considère que les meilleures idées viennent des experts et de leur expérience du terrain ». C'est la raison pour laquelle la préparation d'une mission repose sur la mobilisation de l'intelligence collective selon un processus en plusieurs étapes.

1. Partage en équipe sur l'esprit de la mission. Le but de cette étape est de décliner la « lettre » (le quoi) en « esprit » (le comment).

Pour ce faire, le responsable de l'unité d'intervention présente à l'équipe la « lettre » de mission qui mentionne l'objectif à atteindre (renseignement, libération d'otages, contre-terrorisme...). L'équipe est composée de spécialistes (transmetteurs, secouristes, photographes, tireurs d'élite, spécialistes en explosifs...) qui ont généralement une grande expérience opérationnelle puisqu'ils réalisent une vingtaine d'interventions par an. À cette étape, tous ceux qui sont disponibles participent au briefing (30 à 40 militaires), même si les opérations s'effectuent ensuite en petites unités d'environ 10 personnes.

À partir des informations communiquées, chacun va exprimer sa compréhension de « l'esprit » de la mission, à savoir les principes d'action (modalités d'intervention, de repli...) sur la base d'une analyse des caractéristiques, des contraintes et des risques identifiés (militaires, politiques, sociétaux...).

2. Présentation de la « Mission Analyse Brief ». Suite à ces échanges, qui peuvent être plus ou moins longs selon la particularité de la mission et le temps de préparation disponible, l'équipe se coordonne pour présenter au chef d'intervention sa représentation de « l'esprit » de la mission.

S'ensuit un échange et une négociation entre l'équipe et le chef d'intervention en vue d'aboutir aux grands principes de la mission. Cette étape peut durer de 2 heures à 2 mois selon le délai disponible, les enjeux et le contexte.

3. Le « Décision Brief ». Après s'être mis d'accord sur les grands principes d'action de la mission, chaque expert va explorer différentes options d'intervention de son côté, seul ou en collaboration avec ses coéquipiers, afin de proposer un plan d'actions.

L'équipe se réunit de nouveau pour présenter au chef de mission les différentes options retenues. Après avoir suscité les échanges et éprouvé les propositions de son équipe, le chef de mission argumente l'option d'intervention qu'il va présenter au centre d'opérations qui commande et coordonne les actions des différentes unités. Cette option, intitulée le « cas conforme », comprend les différentes étapes d'intervention.

Cette étape est l'une des spécificités des forces spéciales qui peuvent privilégier les décisions proposées par les spécialistes lorsque le commandant en opération leur est confié.

La proposition peut faire l'objet de modifications à la demande du centre d'opérations (si par exemple le contexte géopolitique ne permet pas certaines actions). Dans ce cas, l'équipe modifie le « cas conforme » en conséquence puis le soumet de nouveau pour validation.

4. Le « Back Brief ». Sur la base du « cas conforme » sélectionné, chaque expert étudie les possibilités de « cas non conformes ». Il s'agit d'identifier toutes les situations imprévues qui pourraient survenir de manière à parer au maximum d'éventualités (conditions météo dégradées, pannes de matériel, présence de civils...).

Pour chaque hypothèse imprévue, l'expert doit proposer une solution. Toutes les hypothèses et les solutions sont partagées en groupe lors d'une réunion intitulée « Back Brief ». Les solutions sont ensuite arbitrées et connues de tous les membres de l'équipe. Cette étape, propre aux unités des forces spéciales, permet à chacun de savoir quoi faire sur le terrain si un ou plusieurs cas non conformes se produisent. La connaissance mutuelle de l'ensemble des solutions envisagées permet à l'équipe de réagir très rapidement de manière coordonnée et adaptée en cas d'imprévu.

En moyenne 60 à 80 « cas non conformes » sont étudiés pour l'ensemble de la mission et chaque membre de l'équipe doit les connaître par cœur avant l'intervention.

5. Le « Rehearsal ». Selon le temps disponible avant l'intervention, chaque spécialiste récapitule point par point ce qu'il a prévu et toute l'équipe visualise les actions à l'aide d'une maquette.

Une fois toutes ces étapes réalisées, le chef de mission communique au centre d'opérations tous les éléments de l'opération pour validation.

SON APPROPRIATION

Cette pratique est extrêmement bien vécue par les membres de l'équipe car elle encourage les échanges, permet de confronter les points de vue et surtout valorise l'expertise des militaires. Les participants sont très investis car ils savent que les décisions auxquelles ils contribuent permettront non seulement d'accomplir la mission mais aussi d'éviter au maximum le risque d'être blessé, voire tué.

La difficulté provient parfois de la nécessité de faire évoluer certaines modalités d'intervention pendant l'opération du fait, par exemple, d'une évolution du contexte géopolitique.

Le processus décisionnel nécessite de la part d'officiers qui n'ont pas beaucoup d'expérience de terrain (ceux qui viennent de terminer leur formation par exemple) de faire preuve de beaucoup d'écoute et d'humilité vis-à-vis d'experts subordonnés plus expérimentés. La hiérarchie a davantage pour rôle d'encourager l'expression et de soutenir les décisions qui vont être prises par ceux qui seront amenés à vivre l'intervention que d'imposer des ordres.

LES BÉNÉFICES

La solidarité et l'entraide qui animent ces soldats dont beaucoup risquent leur vie fait de cette préparation un moment de partage et d'engagement extrêmement fort. La vivacité d'esprit et la valorisation de l'expérience acquise sur le terrain permettent d'imaginer des solutions qui n'auraient sans doute pas pu être identifiées par des responsables hiérarchiques qui ne disposeraient pas de cette expérience opérationnelle. Par ailleurs, ce processus décisionnel collaboratif permet à chaque membre de l'équipe d'apprendre des autres, d'améliorer continuellement l'efficacité des missions et de préserver la confiance.

Les itérations successives du processus décisionnel amènent tous les membres de l'équipe à être auteurs et acteurs de l'opération. Cette démarche collaborative permet à chacun de connaître dans le détail les actions des autres membres de l'équipe de manière à pouvoir continuer la mission en cas de problème de transmission, car chacun sait ce qu'il a à faire.

La liberté de proposition encouragée et soutenue par la hiérarchie incite chacun à adopter une posture d'adulte responsable. La prise en compte des propositions, ainsi que l'argumentation du chef de mission sur le choix de l'option, fait que chacun se sent considéré

même si sa proposition n'a pas été retenue. Cela évite les frustrations et le doute en intervention.

L'identification des cas non conformes et leur connaissance par chaque membre de l'équipe permettent au groupe d'intervention d'être extrêmement agile et de poursuivre bien souvent la mission en optant pour les solutions alternatives, ce qui n'est par exemple pas le cas en ce qui concerne l'armée américaine dont la pratique est plutôt d'annuler l'opération en cas d'imprévu important.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Le Comex Digital Natives – Havas Group
- ➡ Coconstruction d'objectifs collaboratifs – Thales

OceanofPDF.com

DÉCISIONS COLLABORATIVES DES PRIMES COMMERCIALES – Décathlon

*Quand l'attribution de primes
mensuelles est décidée
collectivement*

Namur en Belgique – 80 salariés
Distribution de produits de sports et de
loisirs

LA PRATIQUE

Sa genèse

Il est fréquent, pour les métiers du commerce et de la vente, de rétribuer les professionnels sur la base d'un salaire fixe et d'une part variable en fonction de la performance individuelle. Cette pratique, fondée sur la logique d'une juste rétribution au regard de la contribution, présente toutefois quelques inconvénients, surtout si son montant est important.

Premièrement, un salarié peut se retrouver en difficulté financière si le montant qu'il perçoit, compte tenu de mauvais résultats, est inférieur à ce qu'il avait prévu dans son budget personnel, ce qui peut générer du stress, voire du désengagement. Deuxièmement, l'attribution d'une part variable au regard des résultats individuels peut générer un esprit de compétition malsain, de la jalousie ou des tensions entre collègues.

C'est pourquoi les décathloniens belges ont décidé d'attribuer une part importante au salaire fixe et d'impliquer les équipes dans la décision du montant de la part variable qui leur sera versée.

Présentation

Une fois par an, et sur la base de la fourchette d'attribution de la part variable définie au niveau de la Belgique, le magasin de Namur confie à un groupe de travail, constitué de six personnes volontaires et représentatives des différentes fonctions (vendeurs, leaders sport, leaders magasin...), la responsabilité de déterminer le pourcentage du montant de la part variable qui sera versé à l'identique à tous les collaborateurs et de déterminer les critères d'attribution au regard du contexte et des spécificités du magasin (résultat brut d'exploitation, évolution du nombre de clients, taux de satisfaction de la clientèle...).

Par la suite, le groupe se réunit chaque mois afin de décider du maintien du montant de la prime ou de son évolution en fonction des événements et des données de la période relatives aux critères (le groupe peut décider d'attribuer une prime de 1 % sur un mois, de 3 % sur un autre mois mais le pourcentage ne dépassera jamais le plafond décidé au niveau de la Belgique, à savoir 5 % par exemple).

Cette décision est prise à l'issue de 4 temps forts :

- Échanges entre les membres du groupe sur ce qu'ils ont vécu durant le mois : autour des événements du mois précédent, sur ce qui s'est réalisé et qui était prévu, sur ce qui n'était pas prévu.

- Prise de connaissance de données chiffrées relatives aux performances, ainsi que de celles du pays (KPI, résultats réalisés/prévisionnels...).
- Décision du pourcentage de la part variable du mois.
- Réflexion en groupe sur des engagements qui permettraient de renouer avec la performance dans le cas où le montant de la part variable décidé est inférieur au plafond.

Le pourcentage et les engagements sont ensuite communiqués à l'ensemble des équipes pour leur mise en œuvre.

SON APPROPRIATION

La réduction de la part variable au profit d'une part fixe plus importante pour permettre d'assurer un « revenu minimum » a été appréciée par l'ensemble des collaborateurs car cela permet d'éviter d'être en insécurité financière et trop dépendant des variations d'activité.

Confier cette responsabilité à des représentants des équipes avec des « règles du jeu » connues de tous facilite l'adhésion et l'acceptation de la variation du pourcentage de la prime variable.

LES BÉNÉFICES

Confier au collectif la décision du montant de la part variable renforce la coresponsabilité et la collaboration.

Décider chaque mois du montant de la part variable en fonction de ce qui a été vécu permet d'être au plus proche de la réalité, de faire exprimer les ressentis et de réagir rapidement lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous.

Le fait de redistribuer le même pourcentage de la part variable à tous les collaborateurs en fonction des résultats a pour avantage

d'indexer la part variable sur la performance globale et d'éviter une compétition entre collègues qui pourrait altérer l'esprit d'équipe. Cela crée de plus une culture de solidarité et d'entraide.

Cette pratique permet par ailleurs de lutter contre l'individualisme car une personne qui ne s'engagerait pas dans la mise en œuvre des actions décidées par le groupe de travail risquerait de réduire les chances de succès, ce qui serait préjudiciable pour tous ses collègues.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ La coconstruction du budget d'entreprise – Camif
- ➡ La préparation collaborative des missions – Forces spéciales de l'armée de terre

OceanofPDF.com

L'ANALYSE APRÈS ACTION (LA « 3 A ») – Forces spéciales de l'armée de terre

Quand les actions sont analysées a posteriori pour identifier les sources d'amélioration

**France – 2 600 salariés
Réalisation de missions de
renseignement et d'opérations militaires
spéciales en dehors du territoire français**

LA PRATIQUE

Sa genèse

« *Errare humanum est, perseverare diabolicum.* » Tout le monde s'accorde à dire que l'erreur est humaine, mais la majorité des entreprises, en quête de qualité totale et d'excellence, ont plus souvent tendance à la sanctionner qu'à la valoriser. Or l'erreur fait partie du processus d'apprentissage.

Si les entreprises françaises commencent seulement à changer de regard sur les erreurs et les échecs afin d'en faire des leviers d'apprentissage et d'amélioration, ce n'est pas le cas de l'armée française qui a depuis bien longtemps ancré ce principe dans ses pratiques, que ce soit lors des entraînements ou des retours d'opérations.

Cette pratique, intitulée « l'analyse après action », ou plus simplement la « 3 A », a été instaurée par l'armée française pendant la guerre d'Indochine. Reprise par l'armée américaine pendant la guerre du Vietnam, elle est, depuis lors, systématiquement utilisée après chaque intervention par les forces spéciales de l'armée de terre.

Présentation

La 3 A est un processus de réflexion et d'analyse de ce qui a été vécu en opération dans le but d'en tirer des leçons pour améliorer les performances futures.

Les forces spéciales effectuent des missions de renseignement et des opérations militaires en dehors du territoire français, souvent dans des contextes de grande dangerosité. Compte tenu de la particularité de chacune des missions et du fait qu'il soit fréquent que les opérations ne se déroulent pas comme elles ont été prévues, il est primordial que les équipes puissent s'exprimer sur ce qu'elles ont vécu, que ce soit pour apprendre des erreurs ou exprimer certaines frustrations.

Les forces spéciales ont pour spécificité de réaliser l'analyse après action de façon collaborative et a-hiérarchique. Dans la mesure où les opérations sont souvent organisées en petites unités de 10 à 20 personnes, la 3 A se déroule en deux temps.

Dans un premier temps, chaque unité ayant participé à l'opération se réunit de manière informelle afin de procéder à une analyse à chaud (quelques jours après l'opération).

Une fois les 3 A de chaque équipe réalisées, toutes les équipes se réunissent pour une 3 A globale, plus formelle, qui réunit toutes les unités et qui est animée par un officier présent au centre de commandement mais qui n'est pas intervenu sur le terrain. D'une durée de 1 heure et demie à 6 heures selon l'opération, tous les participants répondent, pour chaque phase de l'opération (la préparation, la mise en place, l'infiltration, l'action, la récupération, le retour...), aux quatre questions suivantes :

- Qu'est-ce qui était censé se produire ?
- Qu'est-il arrivé en réalité ?
- Qu'est-ce qui a bien marché et pourquoi ?
- Qu'est-ce qu'il est possible d'améliorer et comment ?

L'action de l'ennemi est également analysée.

Chaque membre de l'équipe s'exprime librement, quels que soient son grade et son expertise, en faisant preuve de bienveillance, d'authenticité, d'objectivité et de respect. Pendant cette analyse, le responsable de l'unité est au même niveau que les membres de l'équipe qui peuvent lui demander d'expliquer certaines de ses décisions.

Ce temps d'échange peut regrouper des dizaines de personnes, selon le nombre d'unités missionnées. L'analyse sera formalisée dans un document qui sera utilisé dans le cadre de la préparation des futures missions car le but, comme le souligne le lieutenant-colonel Mathieu Norlain, est « d'éviter de commettre deux fois les mêmes erreurs et d'améliorer sans cesse l'efficacité de nos interventions ».

SON APPROPRIATION

Il faut faire preuve de beaucoup d'humilité pour accepter d'être à l'origine d'erreurs et savoir mettre son ego de côté pour bien accueillir les feed-back négatifs pour pouvoir se concentrer sur les

enseignements, mais l'entraide et le soutien entre les membres de l'équipe facilitent l'appropriation de cette posture.

Les échanges nécessitent d'être le plus objectif possible et de privilégier les faits aux ressentis.

Les enjeux de cette pratique font que chacun s'engage pleinement, se montre responsable et animé par l'envie d'améliorer l'efficacité des interventions.

LES BÉNÉFICES

La 3 A permet d'apprendre des erreurs, de valoriser les expériences pour en faire de véritables leviers d'amélioration de la performance.

Dans la mesure où les équipes sont soumises au devoir de confidentialité, il ne leur est pas possible d'évoquer ce qui s'est passé dans la vie « civile ». La 3 A est par conséquent l'occasion de « purger » les frustrations, les doutes, d'être écouté et soutenu par ses collègues.

La transparence et l'authenticité nécessaires pour que ces échanges soient efficaces permettent aux membres des équipes de mieux se connaître et se comprendre. Cette pratique permet de renforcer la confiance mutuelle et la solidarité.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Le retour d'expérience – Tornos
- ➡ L'étude de Cassandra – Pfeiffer Vacuum

LE RETOUR D'EXPÉRIENCE – Tornos

*Quand les collaborateurs sont
incités à apprendre de leurs
expériences*

Suisse – 700 salariés
Fabrication de tours automatiques

LA PRATIQUE

Sa genèse

Après avoir défini les six valeurs de l'entreprise en 2016, la direction a souhaité, 3 ans après leur instauration, identifier leur niveau d'incarnation par ses managers. Si 98 % ont déclaré être toujours en phase avec ces valeurs, plus de 70 % ont exprimé rencontrer des difficultés à se les approprier au quotidien, notamment concernant la valeur confiance, définie comme « être un partenaire respectueux de ses engagements » (60 % ont exprimé que c'était difficile, 24 % plus ou moins difficile).

Suite à la restitution des résultats, les managers ont été invités, lors d'un séminaire, à s'exprimer sur les difficultés rencontrées. Le constat fut unanime : la notion d'engagement était assez floue et n'avait jamais été clairement définie, ni partagée. C'est pourquoi la première étape fut de s'entendre sur le fait qu'un engagement, pour pouvoir être respecté, devait être formalisé par écrit et mesurable pour pouvoir être évalué.

Suite à cela, les managers ont été invités à proposer des pratiques qui permettraient de suivre, ou non, le respect des engagements pris. Certaines nouvelles démarches ont été retenues, dont le retour d'expérience (REX).

Présentation

Contrairement à la plupart des entreprises qui utilisent le REX exclusivement en cas d'échec, d'erreur ou suite à un dysfonctionnement, ce dispositif est utilisé chez Tornos pour vérifier le respect des engagements, que les résultats aient été atteints ou non, de manière à pouvoir apprécier le niveau d'incarnation de la valeur confiance.

Selon l'importance d'une activité, d'un objectif, d'une mission ou d'un projet, le manager a la possibilité de demander à rencontrer un ou plusieurs collaborateurs pour réaliser un REX.

À ce titre, il les convie à une réunion de courte durée (entre 10 et 20 minutes environ) afin de compléter ensemble les différentes rubriques du document qui a été conçu à cet effet, à savoir :

- le rappel de l'engagement,
- le résultat obtenu,
- l'évaluation du niveau d'accomplissement et du contexte de mise en œuvre,
- l'identification de bonnes pratiques,
- les enseignements (à faire différemment) et les décisions,

- les prochaines actions,
- les remarques générales.

REX

Le retour d'expérience



Département	Unité X
Rédacteur(s)	Monsieur Dupont
Engagement / objectif	
Production de 30 machines avant le 31 janvier 2019	
Résultat(s) obtenu(s)	
Production de 25 machines	

Niveau d'accumulation





☐

☐

☒

Contexte

Pertinence	X	
Créativité		X
Synergies déployées	X	

Données pratiques							
Affaire différencielle / Décisions	Vieux partager avec les parties prenantes (notamment des acheteurs) l'objectif afin de valider définitivement l'objectif						
Prochaines actions	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Qui</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Quand</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Définition des conditions de validation des engagements de production avec les acheteurs</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Robert</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">30/09/2019</td> </tr> </tbody> </table>		Qui	Quand	Définition des conditions de validation des engagements de production avec les acheteurs	Robert	30/09/2019
	Qui	Quand					
Définition des conditions de validation des engagements de production avec les acheteurs	Robert	30/09/2019					
Remarques	Réaliser des REX en mode collaboratif avec les autres entités						

Exemple de REX utilisé dans le cadre de l'appréciation du respect de l'atteinte d'un objectif de production

Le document, une fois complété, est conservé de manière à pouvoir y faire référence si besoin.

SON APPROPRIATION

La principale crainte fut l'utilisation systématique du REX, avec notamment l'appréhension que cela génère une charge de travail supplémentaire et, pour certains, le sentiment d'être « fliqué ». C'est la raison pour laquelle le REX est utilisé à la discrétion des

managers et des collaborateurs, principalement pour apprécier le respect d'engagements significatifs (fin de projet, fin de mission, atteinte des objectifs).

Le plus compliqué consiste à trouver du temps et des moyens pour mettre en œuvre les actions retenues dans le REX, d'où la nécessité de s'assurer qu'elles représentent une réelle valeur ajoutée.

L'appropriation de cette nouvelle pratique par les collaborateurs nécessite dans un premier temps que leurs managers prennent l'initiative de déclencher les REX et accompagnent leurs collaborateurs dans la complétude du document pour que progressivement cela devienne un automatisme.

LES BÉNÉFICES

Le REX permet d'instaurer un échange entre les managers et leurs collaborateurs sur le niveau de respect des engagements tout au long de l'année, ce qui évite d'attendre l'entretien annuel d'évaluation pour évoquer le niveau d'atteinte des résultats. Il permet aussi de réaliser la « météo des valeurs » de manière plus factuelle et objective.

Son utilisation est une très bonne opportunité de valoriser les collaborateurs lorsque les engagements sont respectés et d'explorer avec eux les enseignements lorsque cela n'a pas été le cas. Ce dispositif permet d'ancrer le principe d'amélioration continue dans la collaboration.

Évaluer le respect des engagements a pour bénéfice de mieux clarifier l'engagement, en étant plus précis dans sa rédaction et plus réaliste dans son ambition.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ⇒ L'analyse après action (la « 3 A ») – Forces spéciales de l'armée de terre
- ⇒ L'étude de Cassandre – Pfeiffer Vacuum

OceanofPDF.com

Doper la créativité

Si 83 % des dirigeants affirment soutenir la créativité au sein de leur entreprise, cet avis n'est pas partagé par 52 % de leurs collaborateurs¹. Alors que les dirigeants prônent la créativité, il semble bien que ce ne soit pas une priorité pour le management intermédiaire qui considère que la mobilisation de ses collaborateurs sur la recherche de nouvelles idées peut être une perte de temps, une source de frustration et ralentir l'activité². Cela expliquerait la raison pour laquelle seulement 11 % des idées proposées par 54 % des collaborateurs sont prises en considération³.

Les entreprises ont donc un énorme défi à relever : repenser la manière dont elles peuvent prendre connaissance des idées de leurs salariés et les valoriser.

LA CRÉATIVITÉ : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La créativité peut être définie comme la « capacité à trouver de nouvelles idées sous contrainte⁴ ». Si cette aptitude est devenue l'une des plus convoitées par les entreprises, rare sont les personnes qui considèrent l'avoir, très souvent parce qu'elles pensent que la créativité relève d'une personnalité d'exception, de génies, d'artistes, d'iconoclastes, ce qui est faux. Selon Robert Weisberg, la biographie des grands créateurs révèle souvent des gens obstinés et de très gros travailleurs⁵.

Tout le monde peut trouver de nouvelles idées, ou tout du moins y contribuer, car il existe plusieurs préférences créatives qui permettent de les faire éclore dans l'entreprise :

- La clarification : il s'agit de l'étape d'exploration du défi à relever ou de l'opportunité à identifier. Elle sous-tend une approche méthodique de résolution de problème.
- L'idéation : ce terme, utilisé en design, est entré dans le langage de l'innovation. Son objectif est d'émettre des idées et de jouer avec les possibilités.
- Le développement : une idée naît très souvent prématurée. Elle a besoin d'être complétée, challengée et confrontée aux contraintes avant de pouvoir être qualifiée de réaliste.
- L'implémentation : parce qu'une idée ne sert à rien sans concrétisation, c'est sa mise en œuvre dans le monde réel qui lui donne sa valeur.

Il est rare qu'une personne à elle toute seule ait toutes ces préférences. En fait, il existe plusieurs profils créatifs, comme :

- Le visionnaire, qui perçoit des potentiels et des possibilités futures (préférence pour l'idéation et le développement).
- Le penseur, qui cherche à résoudre un problème (préférence pour la clarification et le développement).
- Le faiseur, qui part d'idées exprimées par d'autres pour en déduire des concepts, des outils des méthodes (préférence pour l'implémentation).
- L'expérimentateur, plein d'énergie et d'enthousiasme, qui est prêt à tout essayer, à tout explorer (préférence pour la clarification et l'expérimentation).

En d'autres termes, si tout le monde n'est pas touché par l'illumination, le « Eurêka ! » (l'idéation), beaucoup de personnes peuvent contribuer au processus de créativité, sans compter le fait que trouver des idées ne repose pas que sur l'intelligence cognitive mais aussi émotionnelle, relationnelle et situationnelle.

Compte tenu de la diversité des profils de créativité, les entreprises peuvent initier deux principaux dispositifs

d'expression d'idées pour résoudre un problème, atteindre un objectif prédéterminé ou suggérer une nouvelle idée.

- Des plateformes dédiées où les personnes qui le souhaitent peuvent proposer des idées à tout moment.
- Des dispositifs collectifs qui associent des salariés et/ou des acteurs de l'écosystème de l'entreprise (open innovation).

Pour relever les nouveaux défis qui les attendent, les entreprises doivent apprendre à s'émanciper de la croyance selon laquelle seuls les experts ont des bonnes idées et mobiliser tous les collaborateurs de manière à valoriser l'intelligence individuelle et collective.

COMMENT FAIRE POUR DOPER LA CRÉATIVITÉ ?

- Encourager les collaborateurs à exprimer librement leurs idées et à sélectionner celles qu'ils considèrent comme les plus pertinentes (Mazars).
 - Permettre aux dirigeants de bénéficier des avis et des idées de leurs collaborateurs sur leurs projets stratégiques et les transformations nécessaires (Havas Group, Konica Minolta).
 - Inviter les collaborateurs à relever des défis et à proposer des solutions innovantes (Air France KLM, Columbus Consulting).
 - Autoriser les équipes à critiquer et challenger un projet pour augmenter les probabilités de succès (Pfeiffer Vacuum).
 - Inviter les salariés à cocréer avec l'écosystème de l'entreprise (clients, partenaires, institutions...) l'évolution de l'offre (Camif, Leroy Merlin).
-

1. Enquête mondiale réalisée auprès de 23 000 personnes par Merck kgaA, 2018.
2. Enquête de Francesca Gino, professeure à Harvard, 2018.
3. Enquête Accenture/Right.com, 2013.
4. « Sous contrainte » signifie dans le respect d'un cadre (réglementaire, temporelle, éthique, économique...).
5. Robert Weisberg, *Creativity, Genius and Others Myths*, W.H. Freeman & Co, 1986.

OceanofPDF.com

LA BOÎTE À IDÉES DIGITALE – Mazars

*Quand les idées des collaborateurs
sont sélectionnées par les
collaborateurs*

France – 3 700 salariés
Audit, expertise comptable et fiscale,
conseil aux entreprises

LA PRATIQUE

Sa genèse

La Boîte à idées Mazars (BIM) est née dans le cadre du programme interne d'intrapreneuriat de Mazars, intitulé « Innov'Inside ». Convaincues que tout le monde peut être acteur de l'innovation, surtout les collaborateurs de terrain, les équipes ressources humaines de Mazars France ont souhaité, en 2014, lancer une application interne permettant à chacun des 3 700 collaborateurs français de proposer, partager, rejoindre ou tout simplement « liker » un projet dédié à la communauté des « mazariens ».

Afin d'en signifier, dès le départ, l'aspect intrapreneurial, le développement de l'application a été confié à de jeunes collaborateurs volontaires de Mazars. C'est eux qui l'ont conçue, testée, promue, et lui ont trouvé un nom : BIM.

Forte de son succès, la pratique est en train d'être déployée à l'international, pour bénéficier à l'ensemble des 23 000 collaborateurs du groupe.

Présentation

Chaque collaborateur de Mazars a la possibilité de soumettre une idée *via* la plateforme BIM à tout moment. Le processus de traitement des idées se déroule en cinq étapes :

1. Dépôt des idées. Le collaborateur dépose une idée en lien avec l'un des trois thèmes suivants :

- le bien-être personnel et collectif,
- le développement des lignes métiers,
- la promotion de l'image de Mazars.

Ces axes se veulent indicatifs, mais pas restrictifs : l'entreprise ne veut exclure aucune idée, pour peu qu'elle serve le collectif (BIM n'est pas un incubateur interne conçu pour que les collaborateurs développent un projet personnel, mais un outil communautaire).

2. Sélection des idées. La sélection des idées est faite par les collaborateurs eux-mêmes par le biais de « likes ». Il n'y a volontairement aucune modération de la part de l'entreprise et chacun est libre de soutenir ou non les idées qu'il découvre.

Tout le monde a accès au nombre de « likes » ainsi qu'aux commentaires que certaines personnes souhaitent rédiger. Les idées retenues sont celles qui ont obtenu le plus de « likes » sur l'année

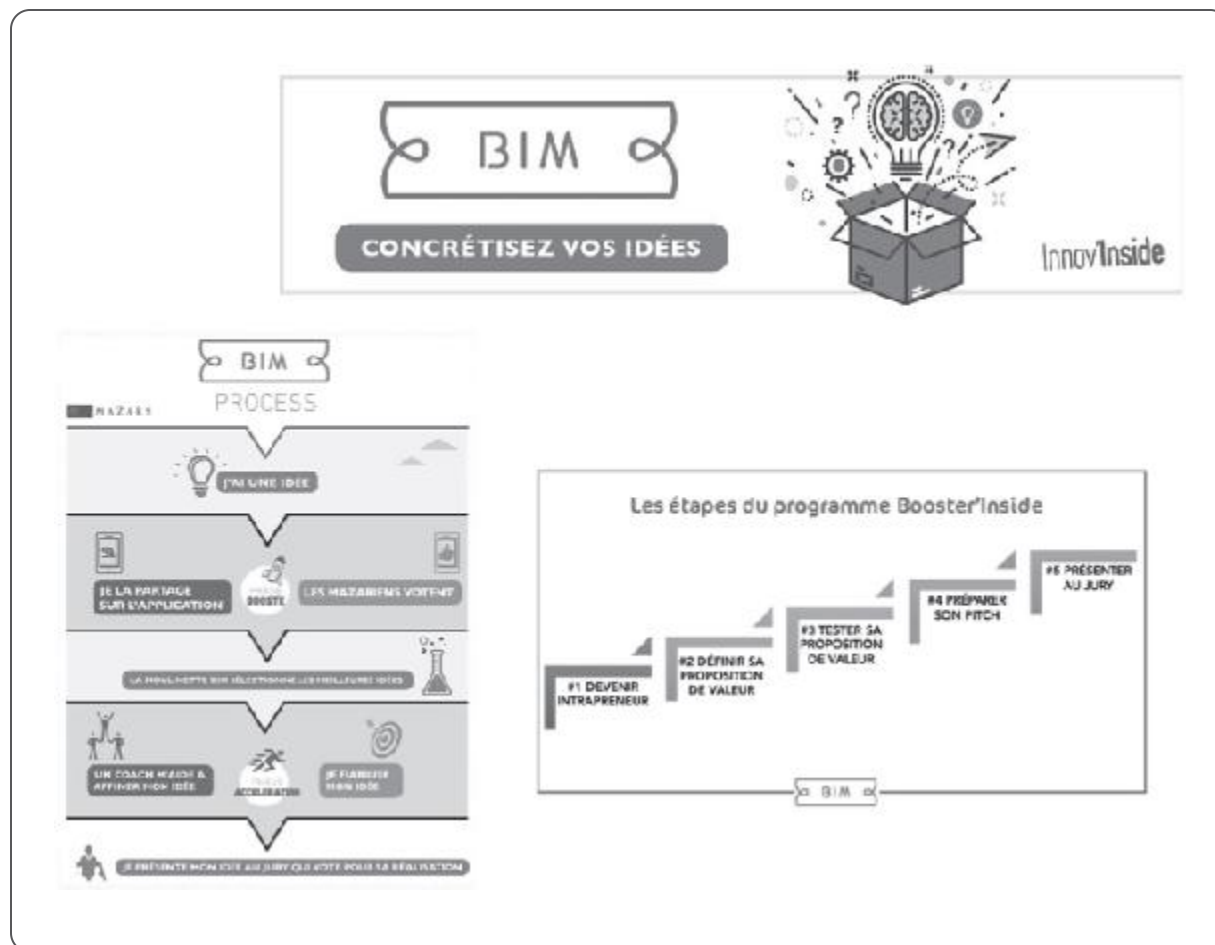
3. Programme d'accélération. Les idées ayant été les plus plébiscitées font par la suite l'objet d'une étude de faisabilité, d'une étude de coût et, selon les résultats, les auteurs de l'idée (désignés sous le terme d'intrapreneurs) sont accompagnés pour présenter leur projet à un jury.

4. Jury. Les intrapreneurs ayant passé avec succès la phase d'accélération présentent leur projet devant un jury, composé de personnes habilitées à prendre des décisions, notamment sur le financement. Le jury n'a pas vocation à dire si c'est une bonne ou une mauvaise idée (ce travail a déjà été opéré en amont grâce au vote des collaborateurs). Leur avis favorable repose sur la conviction qu'ils ont de sa faisabilité.

Quant au financement, il n'est pas fixé à l'avance, pas plus que BIM, dans sa globalité, n'a d'enveloppe allouée : les montants sont votés au cas par cas.

5. Mise en œuvre. Pour développer leur projet, les collaborateurs bénéficient du sponsoring d'un manager de haut niveau qui a pour rôle de les conseiller, les épauler, et sera coresponsable du résultat.

Jusqu'à maintenant, les porteurs de projet se servaient de leur temps de travail libre entre chaque mission pour s'y consacrer, mais cela pouvait s'avérer compliqué en période de pic d'activité. Afin d'y remédier, un système de 4/5 a été mis en place en septembre 2019.



Processus de traitement des idées BIM

SON APPROPRIATION

Chez Mazars, 80 % des collaborateurs ont moins de 40 ans. Désireux d'entreprendre, ils questionnent beaucoup l'organisation et manifestent fermement la volonté d'y trouver du sens. BIM permet de répondre à ces attentes.

Perçu par les jeunes comme un moyen d'expression et d'épanouissement, l'outil a également été bien accueilli par les membres du Comex jouant le rôle de sponsor. Mais le taux d'échec sur la transformation des idées en projet reste élevé. Beaucoup de collaborateurs dont les idées ont été sélectionnées se découragent au moment de passer à l'action. Par manque de temps, d'envie,

d'énergie ou de confiance, ils abandonnent ou procrastinent, ils veulent « faire faire », si bien que le succès de cette démarche repose en grande partie sur l'implication des équipes ressources humaines.

Entre animation, relances, organisation, elles déploient une énergie considérable pour le faire fonctionner et peinent parfois à obtenir des résultats, c'est-à-dire des projets ayant abouti. Pour y remédier, il leur est arrivé d'aller repêcher des idées brillantes, mais qui n'avaient pas obtenu assez de « likes » pour être sélectionnées, et de demander à leur porteur de les pousser plus avant.

LES BÉNÉFICES

Lancée en avril 2016, BIM a permis de faire émerger 211 idées à ce jour, dont 12 ont été retenues par les jurys, et 9 ont effectivement abouti comme la généralisation du feed-back 360 ou la création d'une « pictobox » pour illustrer les présentations PowerPoint.

BIM est un outil à tiroirs : il permet d'identifier les talents, former les porteurs de projets, donner du sens au travail ou encore renforcer la dimension communautaire.

Dans la mesure où tous les « mazariens » peuvent se porter volontaires pour contribuer à un projet, BIM est un outil extrêmement efficace pour savoir qui est intéressé par quoi. Dans le cadre du projet de transformation digitale de l'entreprise, par exemple, toutes les idées postées sur ce thème ont été examinées une à une.

Quant aux collaborateurs dont les idées ont été sélectionnées, ils gagnent en confiance en eux, se sentent fiers, valorisés. Certes, le processus est exigeant, et beaucoup d'idées se perdent avant d'aboutir. Mais ceux qui sont allés au bout ont prouvé qu'ils avaient d'exceptionnelles qualités : résilience, capacité d'interaction, pouvoir de conviction. BIM leur offre une exposition formidable au sein de l'entreprise, tout en permettant aux RH d'identifier ces talents afin de leur proposer des projets métiers par la suite.

Enfin, BIM donne la possibilité à tous, dans une structure somme toute assez pyramidale et très réglementée, de participer à la transformation managériale et de devenir acteur à part entière de l'innovation.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ La carte « Le pouvoir de transformer » – Konica Minolta
- ➡ Le Hackt Simple – Air France KLM

OceanofPDF.com

LE COMEX DIGITAL NATIVES – Havas Group

*Quand les dirigeants d'entreprise
s'inspirent de leurs jeunes
collaborateurs*

**France – 20 000 salariés
Conseil en communication**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Parce que le groupe Havas évolue dans un environnement où se côtoient les géants de la communication et du Web, il doit sans cesse se réinventer pour se différencier de ses concurrents. Les dirigeants, à qui l'on confie habituellement cette responsabilité, sont-ils les mieux placés pour cela ? Rien n'est moins sûr.

Et si ceux qui décident pouvaient bénéficier du regard et des idées de ceux qui incarnent mieux l'époque à laquelle nous vivons, à savoir les jeunes collaborateurs qui s'approprient rapidement et facilement les nouvelles habitudes de vie, les nouvelles

technologies, qui pensent et se comportent comme les créateurs des start-up qui malmènent les grands groupes ?

Par ailleurs, soucieux de connaître le niveau de satisfaction de leurs jeunes collaborateurs, le groupe Havas a diligenté une étude sur le sujet et découvert une forte envie de la part de cette nouvelle génération de s'impliquer plus activement dans l'avenir de l'entreprise et de participer aux décisions stratégiques. Ces jeunes collaborateurs se déclarent par ailleurs parfois frustrés par le filtre hiérarchique des grands groupes.

Suite à ces deux constats et compte tenu de la nécessité de devenir plus innovant et disruptif, la direction du groupe Havas a décidé d'instaurer en 2015 un Comex Digital Native (CDN) composé de 35 jeunes collaborateurs chargés de bousculer les modes de pensée, d'éprouver, de challenger certains projets et de proposer de nouvelles offres.

Présentation

Le CDN est composé de 35 collaborateurs âgés de moins de 30 ans, issus de tous les métiers du groupe (juridique, média, digital, finance, ressources humaines...) dont les candidatures ont été proposées par les managers, sachant que les collaborateurs ont toute latitude pour accepter ou refuser cette proposition.

Pilotés, au sein du Comex, par Stéphane Guerry, président de Havas Sport & Entertainment et PDG d'Arena Media, ces 35 collaborateurs, réunis sur une durée de 9 mois, ont deux principales missions :

- Faire part de leurs points de vue, éprouver et challenger des projets initiés par les dirigeants.
- Se réunir en sous-groupes de 3 à 4 personnes afin de proposer des offres disruptives en réponse à la question : « Si vous étiez concurrent d'Havas Média et que vous souhaiteriez nous faire sauter, que feriez-vous ? » Chaque groupe est accompagné par

un sponsor du Comex et rencontre régulièrement Stéphane Guerry qui les aide à avancer sur leurs projets.

En dehors des rencontres en sous-groupes sur la proposition de l'offre disruptive, les membres du Comex Digital Natives se réunissent en plénière chaque mois afin d'échanger sur les points suivants :

- Une première partie, intitulée PARTAGE, dont la durée est de plus ou moins 20 minutes, a pour but de permettre aux jeunes collaborateurs de prendre connaissance d'informations sur la vie du groupe, telles que les données commerciales (ventes, marges...), les évolutions des offres, les événements internes ou externes ou encore les changements d'organisation. L'information est essentiellement descendante.
- Une deuxième partie, intitulée FEED-BACK, dont la durée est d'environ 30 minutes, permet aux dirigeants ou aux patrons de business units qui le souhaitent de bénéficier du regard des membres du CDN sur un nouveau projet ou une nouvelle offre. Suite à la présentation, les membres sont invités à formuler leurs remarques, leurs critiques (constructives et bienveillantes) ainsi que leurs suggestions ou idées. Ce temps permet aux responsables hiérarchiques d'identifier des opportunités d'amélioration ou d'évolution de leur projet.
- Une troisième partie, intitulée BUZZ, d'une durée d'à peu près 10 minutes, est consacrée au partage de « buzz » qu'ils ont aimé ou détesté dans le secteur de la communication. Cela peut être une publicité, une vidéo, une nouvelle offre ou une campagne publicitaire atypique. Le but de cette séquence est de s'autoriser à échanger sur un sujet décalé et qui sort de l'ordinaire, de manière à percevoir si cela pourrait être une source d'inspiration et avoir un impact positif ou négatif sur l'offre proposée par le groupe Havas. Aucun cadre n'est donné sur le choix du buzz car cette séquence se veut volontairement iconoclaste.
- Une quatrième et dernière partie, intitulée DISRUPT, permet de faire le point sur le travail en sous-groupe sur l'offre disruptive :

chaque équipe, accompagnée de son sponsor, présente le niveau d'avancement de son projet à des représentants du Comex pendant environ 15 minutes.

À l'issue des 9 mois, chaque groupe présente son projet au Comex Havas Media Group. Certains projets seront mis en œuvre, d'autres non, sachant qu'il arrive que les auteurs des idées se voient confier la réalisation de leurs projets en mode intrapreneurial.

SON APPROPRIATION

Si la démarche a dans l'ensemble été bien accueillie par le management intermédiaire, cela a été plus difficile pour certains collaborateurs seniors qui n'ont pas compris ou admis que la participation au CDN soit proposée uniquement aux salariés de moins de 30 ans.

Les projets n'étant pas tous retenus, il importe de bien clarifier dès le début le budget disponible et les règles de sélection de manière à ce que ces données soient prises en considération dès la proposition de l'idée.

On imagine aisément que, malgré l'enthousiasme dont font preuve les jeunes collaborateurs à l'idée de contribuer à la proposition de nouvelles offres, certains puissent appréhender de travailler avec des cadres dirigeants. C'est pourquoi, pour faciliter la relation entre ces jeunes collaborateurs et les dirigeants, chaque groupe bénéficie d'un sponsor, généralement un membre du Comex, pour les accompagner et les soutenir durant ces 9 mois.

Il n'est pas toujours aisé pour un dirigeant ou un patron de business unit d'accepter les feed-back de jeunes collaborateurs. Cela nécessite de mettre de côté leur ego ainsi que leur posture de « sachant » pour accueillir avec humilité les remarques et les suggestions. D'après certains dirigeants, s'il n'est pas toujours agréable de les entendre, elles sont souvent une réelle opportunité de remise en question et d'évolution.

Les réunions mensuelles ainsi que celles dédiées à la création du projet s'avèrent assez chronophages, aussi bien pour les membres du CDN que pour les cadres dirigeants. C'est pourquoi il importe de bien intégrer ce temps supplémentaire aux activités courantes et de le considérer comme important.

LES BÉNÉFICES

L'autorisation donnée au CDN de bousculer les codes a permis de maintenir la dynamique d'innovation et d'insuffler une nouvelle énergie au niveau stratégique, mieux alignée à l'environnement actuel et futur.

Grâce au temps dédié aux feed-back des réunions mensuelles du CDN, les dirigeants qui le souhaitent ont la possibilité de bénéficier d'un regard critique de la part de collaborateurs autorisés à exprimer librement leurs avis et suggestions, ce qui peut s'avérer plus difficile dans le cadre d'une relation hiérarchique traditionnelle (pour le responsable hiérarchique, la crainte de voir son autorité contestée ou de perdre en crédibilité et pour les collaborateurs, celle d'être mal vus ou sanctionnés).

Pour les jeunes collaborateurs, le fait d'être proche de la direction et de partager avec les dirigeants est extrêmement valorisant et favorise la confiance. L'expérience vécue renforce l'estime de soi, l'assertivité, permet de prendre de la hauteur par rapport à son quotidien et d'accéder aux spécificités des réflexions stratégiques et pourquoi pas, pour certains, de se préparer à évoluer vers de nouvelles responsabilités.

Issus des différents métiers, les jeunes collaborateurs accèdent à une vision plus globale du groupe Havas, créent de nouveaux liens, ce qui permet de favoriser la transversalité au sein de l'entreprise.

Pour les dirigeants, le CDN permet d'identifier de nouveaux talents, notamment ceux qui n'ont pas pour habitude de se mettre en avant.

Participer au CDN peut ainsi représenter pour ceux qui le souhaitent une véritable opportunité de se faire remarquer et offrir de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle.

Cinq projets ont vu le jour depuis la création du CDN, tels que la conception d'une plateforme collaborative d'un événement médiatique qui permet à des voisins de se rencontrer autour d'événements sportifs.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ La carte « Le pouvoir de transformer » – Konica Minolta
- ➡ Les challenges internes – Colombus Consulting

OceanofPDF.com

LA COMMUNAUTÉ DES « TRANSFORMERS » – Konica Minolta

*Quand l'entreprise soutient les
collaborateurs qui souhaitent
transformer l'entreprise*

**France – 1 550 salariés
Accompagnement de la transformation
numérique des entreprises au travers
d'une expertise couvrant les besoins en
informatique et en impression**

LA PRATIQUE

Sa genèse

« C'est tous ensemble qu'on va transformer ! » Après avoir déclaré cette volonté dans le cadre de sa stratégie 2018, la direction a souhaité impulser une dynamique collective de transformation, au-

delà des initiatives individuelles induites par la carte « Le pouvoir de transformer ».

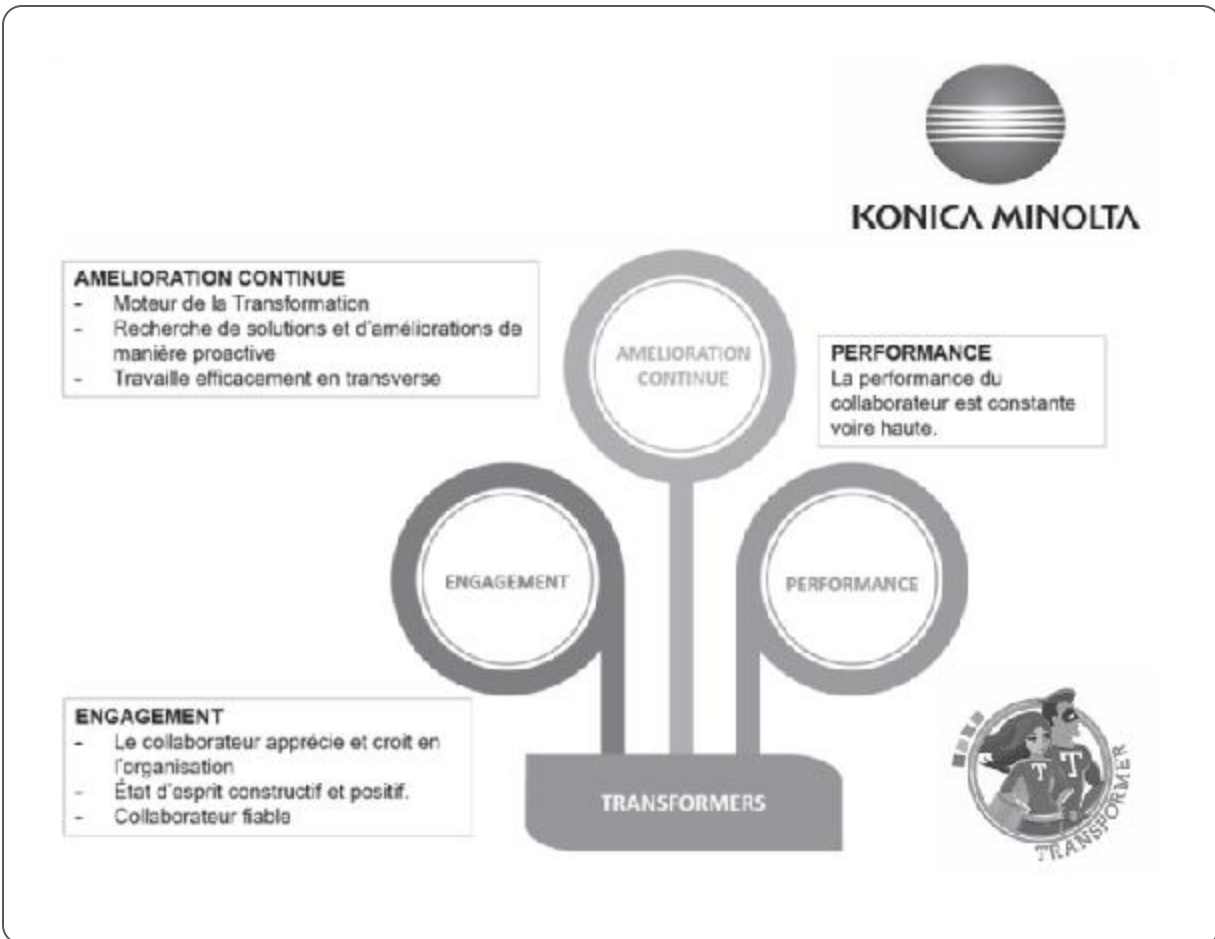
C'est ainsi qu'est née la « communauté des Transformers », dont la principale raison d'être est de réunir et de valoriser les personnes animées par l'envie de créer de nouvelles valeurs pour l'entreprise.

Une fois le principe de création de cette communauté validé, la direction du développement des ressources humaines a conçu un programme d'accompagnement des Transformers dans le but de créer les conditions favorables à l'expression et à la mise en œuvre d'actions de transformation.

Présentation

La communauté des Transformers a été imaginée en vue de créer et de maintenir le lien entre des membres sélectionnés pour leur état d'esprit intrapreneurial et comprend différents dispositifs permettant de renforcer et d'amplifier cette culture de la transformation.

1. Sélection des membres de la communauté. Suite aux entretiens annuels, les managers et les experts en ressources humaines se rencontrent dans le cadre de « People Review » afin d'identifier des collaborateurs susceptibles de rejoindre la communauté des Transformers.



Les 3 critères d'appréciation d'un Transformer

Si l'accès à cette communauté n'est conditionné à aucun critère d'âge, de métier, d'ancienneté ou de statut, les profils sont appréciés sur la base de trois critères essentiels :

- L'engagement : le collaborateur apprécie et croit en l'organisation, il a un état d'esprit constructif et positif et il est fiable.
- L'amélioration continue : le collaborateur est moteur de la transformation, il recherche des solutions et des améliorations de manière proactive et il travaille efficacement en transverse.
- La performance : la performance du collaborateur est constante, voire haute.

Les personnes sélectionnées sont informées du choix qu'ont fait conjointement leur management, la direction du développement des

ressources humaines et le comité exécutif de leur intégration dans la communauté des Transformers.

2. Participation aux différentes actions du programme des Transformers. Les nouveaux Transformers sont invités à un *kick-off* au cours duquel ils découvrent l'esprit de la communauté ainsi que le programme conçu par l'entreprise qui comprend un certain nombre d'événements, tels que :

- Des sessions d'une demi-journée intitulées « Atelier & Déjeuner » auxquelles participe un membre du Comex. Elles ont pour but d'encourager les nouveaux membres à faire part de leurs bonnes pratiques, de leurs problématiques et de leurs idées à ceux qui ont le pouvoir de décision. Ce temps d'échange permet aux collaborateurs d'exprimer librement aux dirigeants leurs ressentis et leurs points de vue sur toute sorte de sujets (communication, collaboration, contraintes opérationnelles...). C'est l'opportunité pour les dirigeants de mieux comprendre et percevoir ce que vivent les collaborateurs au quotidien. Il arrive d'ailleurs fréquemment que certains sujets évoqués soient suivis d'actions d'amélioration concrètes soutenues par la direction.
- Une « Learning expedition », journée qui se déroule à l'extérieur de l'entreprise dont l'objectif est de s'inspirer, en immersion, d'autres pratiques business et de se nourrir des innovations technologiques et digitales émergentes. En 2018, 40 Transformers ont pu visiter les locaux de Microsoft France, assister à des témoignages d'entreprises et participer à des tables rondes thématiques pour faire émerger de nouvelles idées.
- La participation à une « journée digitale ». Via le jeu « UX Pursuit », les Transformers ont eu l'opportunité de réfléchir à des axes d'amélioration du parcours client. Trois idées ont été retenues par le comité client de l'entreprise.
- Des ateliers découvertes sur les innovations digitales (intelligence artificielle, réalité virtuelle...) et des ateliers pratiques (utilisation des réseaux sociaux).

- La possibilité de participer à des projets d'entreprise. C'est ainsi que 9 collaborateurs ont pu partager avec le président des constats de dysfonctionnements et des idées de transformation autour d'un projet d'entreprise intitulé « Optimisation des ressources et maîtrise des coûts ». Suite à ce groupe de travail, les idées ont été présentées aux membres du Comex qui se sont engagés, chacun, à soutenir et à s'assurer de la mise en œuvre de trois idées.
- La participation à un réseau social interne « Yammer » dédié aux Transformers dans le but de maintenir le lien entre membres et partager librement toutes sortes de sujets liés à la transformation.

Indépendamment de ce programme conçu par l'entreprise, plusieurs Transformers ont pris l'initiative de créer le « comité des Z'idées » dans le but de soutenir et d'aider leurs collègues qui souhaitent prendre des initiatives, conformément aux préconisations formulées dans la carte « Le pouvoir de transformer ».

De nouveaux Transformers rejoignent la communauté chaque année dans le but d'augmenter son rayonnement.

SON APPROPRIATION

Instaurée dans le cadre du projet de transformation de l'entreprise, la raison d'être de cette communauté fait sens pour tous les collaborateurs et les managers. L'attention que porte la direction générale aux membres de la communauté et l'implication des cadres dirigeants aux différentes actions du programme renforcent la crédibilité et l'engagement des collaborateurs.

La proximité voulue par les membres du Comex peut parfois mettre mal à l'aise certains collaborateurs qui ne sont pas habitués à échanger avec des cadres dirigeants.

Tout le monde n'étant pas pour le moment éligible, certains collaborateurs n'ont pas compris les raisons pour lesquelles ils n'ont

pas été sélectionnés pour rejoindre cette communauté, ce qui a pu être source de frustration, d'où la nécessité de bien clarifier les trois critères de sélection et d'insister sur le fait que la communauté va s'enrichir de nouveaux membres au fil des ans.

Bon nombre de communautés sont rapidement tombées dans l'oubli faute de suivi et d'accompagnement dans le temps. Les différentes expériences semblent démontrer que la pérennité d'une communauté ne peut reposer que sur ses seuls membres. C'est pourquoi il semble indispensable d'en confier l'organisation et le suivi à une entité dédiée, responsabilité qui incombe à la direction du développement ressources des humaines de Konica Minolta.

LES BÉNÉFICES

Complémentaire à la carte « Le pouvoir de transformer » dont le but est de libérer les initiatives individuelles, la communauté des Transformers permet d'impulser une dynamique de mobilisation de l'intelligence collective en vue d'améliorer l'existant et de développer de nouvelles valeurs pour l'entreprise.

Cette communauté valorise l'état d'esprit plus que le statut ou la fonction. C'est un signe fort pour les collaborateurs qui aspirent à participer à la transformation de l'entreprise sans pour autant vouloir assumer des responsabilités de management. Les Transformers sont a-hiérarchiques et a-fonctionnels. Chacun peut ainsi être force de proposition à sa mesure.

La communauté permet non seulement de créer plus de transversalité et de nouveaux liens entre collaborateurs mais aussi de renforcer la proximité entre les cadres dirigeants et les collaborateurs à travers des actions communes.

Les différents dispositifs permettent de faire remonter des problématiques et d'expérimenter de nouvelles idées beaucoup plus rapidement que par le circuit décisionnel hiérarchique traditionnel.

L'incitation à devenir un véritable auteur et acteur de la transformation et d'appartenir à une communauté dont tous les membres sont animés par l'envie de contribuer à l'avenir de l'entreprise est sans aucun doute un critère d'attractivité de nouveaux talents.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ Les challenges internes – Colombus Consulting
- ➡ La boîte à idées digitale – Mazars

OceanofPDF.com

LE HACKT SIMPLE – Air France

*Quand les recherches de solutions
sont confiées à des équipes mises
en compétition*

France – 45 000 salariés
Compagnie aérienne

LA PRATIQUE

Sa genèse

Les différents projets de transformation d'Air France ont conduit les équipes en charge de leur animation à découvrir de nouvelles approches de mobilisation de l'intelligence collective. Très efficaces, ces méthodes restaient généralement circonscrites à certains projets et méconnues des autres acteurs de l'entreprise.

C'est pourquoi, en 2016, la direction de la transformation a réuni les principaux acteurs en charge de ces évolutions en vue de sélectionner trois méthodes, dont le hackathon. Si ce type d'événement séduit par son originalité et son efficacité, il est aussi

coûteux, long à organiser et assez chronophage puisqu'il se déroule généralement sur plusieurs journées.

Après l'avoir expérimentée, la compagnie Air France a décidé d'internaliser cette démarche en en réduisant la durée et le coût. Il est à présent possible pour tout manager de bénéficier des apports de ce mini-hackathon, intitulé « Hackt Simple », dont la mise en œuvre a été confiée aux experts du réseau qualité & système de management intégré (SMI).

Présentation

Inspiré du hackaton, le « Hackt Simple » a pour but de mettre en compétition, pendant une journée, quatre équipes de huit personnes qui ont pour mission d'identifier une solution à un problème puis de la soumettre à un jury chargé de sélectionner la meilleure.

Ce dispositif est déclenché à la demande d'un manager (le commanditaire) qui formule son besoin auprès du responsable en charge de l'organisation de l'événement, qui s'articule autour de plusieurs étapes :

1. Cadrage du besoin. Le manager formule son besoin qui peut être un souhait de simplification, de résolution de problème ou d'amélioration de l'existant. Deux à trois séances de préparation sont nécessaires pour :

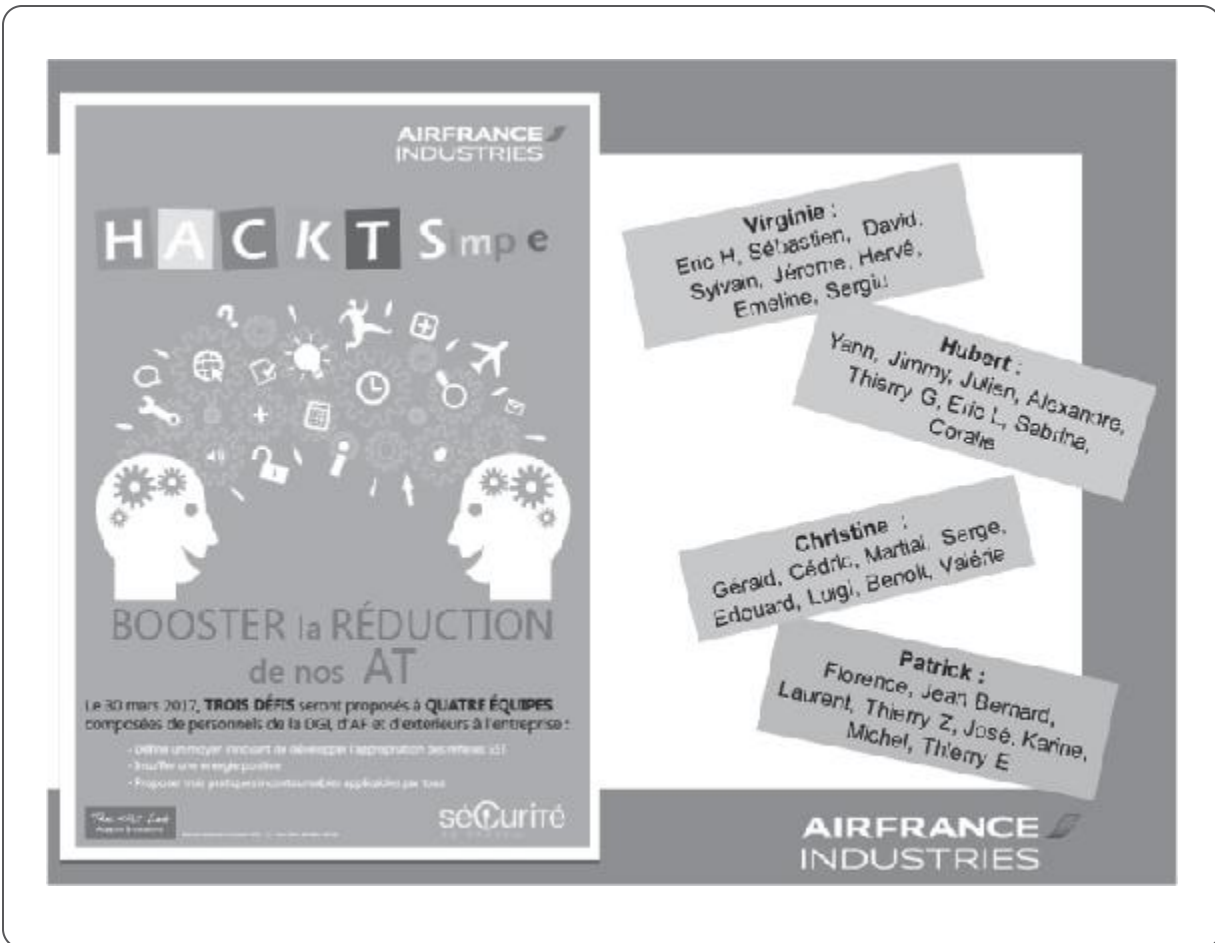
- Bien clarifier et formuler le résultat attendu ;
- collecter et mettre en forme les informations dont les équipes auront besoin ;
- concevoir le document de présentation de l'enjeu, du contexte et du résultat attendu ;
- convenir des critères de sélection des propositions qui seront faites par les équipes ;
- identifier un pilote qui sera en charge de la mise en œuvre des actions retenues par le jury constitué de membres qui sont

généralement des décideurs habilités à engager les ressources voulues, sachant que l'organisation de l'événement est conditionnée à la garantie qu'un pilote pourra concrétiser la solution retenue dans les 6 mois.

2. Constitution des équipes. Le responsable du dispositif accompagne le manager dans la constitution des équipes et du jury. Les personnes sont identifiées au regard de leur expertise sur le sujet, étant entendu que certains participants peuvent être invités en qualité de néophytes. Chaque acteur de cet événement est libre d'accepter ou de refuser d'y participer.

3. L'organisation de l'événement. L'équipe en charge de l'animation de la journée se charge :

- d'inviter les participants et les membres du jury ;
- de choisir le lieu du déroulement de l'événement ;
- de s'occuper des modalités de restauration ;
- de sélectionner le matériel d'animation en fonction des méthodes retenues ;
- de déterminer les prix qui seront remis aux équipes.



Exemple d'affiche d'annonce de l'événement

4. L'animation du « Hackt Simple ». La journée est organisée en plusieurs étapes :

- En plénière :
 - accueil et constitution des équipes qui se distinguent par le port de tee-shirts de couleurs différentes ;
 - présentation par le commanditaire des enjeux, du contexte, des résultats et livrables attendus ainsi que des informations nécessaires à la bonne compréhension de la demande ;
 - information par les animateurs sur le déroulement de la journée et les critères de sélection des propositions.
- En équipes :
 - mise à disposition des informations nécessaires à la réflexion ;

- animation d'une « séquence de purge » dans le but de partager les perceptions individuelles relatives au problème et de s'assurer de la bonne compréhension des attentes ;
- recensement des causes supposées du problème ;
- exploration et sélection d'une solution ;
- préparation de la présentation de la proposition de l'équipe.
- Simulation de la présentation : les équipes présentent leurs solutions face aux animateurs qui jouent le rôle du jury. Chaque équipe bénéficie d'un feed-back des animateurs sur sa présentation (aussi bien sur la forme du « pitch » que sur l'adéquation de la proposition).
- En équipes : intégration des remarques formulées par les animateurs lors de la simulation, approfondissement de la solution et finalisation de la présentation.
- Devant le jury : présentation par chaque équipe de sa proposition de solution sous forme de storytelling puis échange entre les membres du jury et les équipes.
- Délibération du jury : chaque membre du jury s'exprime sur les points forts et les points faibles des propositions puis attribue des points à chaque équipe au regard des critères de sélection tels que la rapidité et la facilité de mise en œuvre, le niveau d'appropriation des opérateurs terrain, le caractère innovant de la solution et le budget requis.
- En plénière : annonce par un membre du jury aux quatre équipes de la solution retenue, remise des prix puis prise d'une photographie de groupe.

5. Mise en œuvre de la solution retenue. Quelques jours après l'événement, les personnes en charge de l'organisation du Hackt Simple convient le commanditaire, le pilote et parfois certains membres de l'équipe gagnante afin de convenir de la description détaillée des actions. Six mois après, le pilote de la mise en œuvre de la solution présente un bilan de la réalisation des actions.

SON APPROPRIATION

Les méthodes et les outils utilisés lors de la journée sont très ludiques et dynamiques à l'instar du pitch ou du storytelling. Les collaborateurs se prennent très rapidement au jeu et vivent une expérience atypique qui les met très vite en énergie positive et constructive. Par ailleurs, le port de tee-shirts de couleurs différentes par équipe gomme les différences de statut et entretient l'esprit de compétition bienveillant sous-tendu par ce dispositif.

Certaines personnes peuvent rencontrer des difficultés à s'exprimer en public, surtout face à un jury souvent constitué de responsables ou de dirigeants. C'est pourquoi chaque équipe bénéficie de l'accompagnement d'un animateur pour l'aider à gagner en assurance et à mettre en valeur la présentation de la solution.

L'autre difficulté concerne la garantie de mise en œuvre de la solution retenue. C'est la raison pour laquelle la validation du Hackt Simple est conditionnée à la garantie que la solution sera mise en œuvre par un pilote préalablement désigné.

LES BÉNÉFICES

Ce dispositif permet à l'entreprise de bénéficier d'une solution à un problème, généralement complexe, en seulement une journée alors qu'il aurait fallu plusieurs jours, voire quelques mois, pour atteindre un résultat similaire *via* les approches traditionnelles.

L'esprit de compétition exhorte les équipes à se dépasser pour trouver la solution qui séduira le jury. La mise en concurrence incite les participants à proposer des solutions ambitieuses et originales qui n'auraient probablement pas été trouvées avec des méthodes plus conventionnelles.

Le fait de conditionner l'organisation du Hack Simple à l'identification d'un pilote chargé de la mise en œuvre de la solution sélectionnée et

d'impliquer les personnes décisionnaires dans le jury garantit sa concrétisation rapide.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Le Comex Digital Natives – Havas Group
- ➡ La visite habitant – Leroy Merlin/ADEO

OceanofPDF.com

LES CHALLENGES INTERNES – Columbus Consulting

Quand les collaborateurs sont récompensés sur les défis qu'ils se lancent

France – 159 salariés
Cabinet de conseil spécialisé dans la transformation des organisations

LA PRATIQUE

Sa genèse

Si les dirigeants peuvent impulser des transformations pour mener à bien la stratégie d'entreprise, ils ne sont pas toujours au fait des tracas que rencontrent leurs collaborateurs au quotidien. Et pourtant, ce sont souvent ces petits irritants qui peuvent altérer la collaboration et la performance.

Et lorsqu'ils en ont connaissance, ce ne sont pas toujours les mieux placés pour trouver les bonnes solutions. Finalement, qui mieux que

les collaborateurs eux-mêmes savent ce qu'il faut faire pour résoudre certains problèmes opérationnels et améliorer l'existant ?

Fort de ce constat et convaincu que ce ne sont pas forcément les responsables hiérarchiques ou les experts qui ont les meilleures idées, le cabinet Columbus Consulting s'est interrogé sur une nouvelle façon de susciter l'engagement des collaborateurs dans la mise en œuvre d'actions concrètes d'optimisation de certaines pratiques et de récompenser les auteurs de ces initiatives dans la mesure où ils ont contribué au développement de l'entreprise.

C'est ainsi que sont nés les « challenges internes ».

Présentation

L'idée est venue lors d'un projet collaboratif où dirigeants et collaborateurs se sont mobilisés pour repenser la politique de rémunération. Pourquoi ne pas récompenser des initiatives de collaborateurs qui seraient sources de nouvelles créations de valeur ou d'amélioration de l'existant, au-delà des outils utilisés habituellement tels que les primes, l'intéressement ... ?

C'est ainsi qu'est né le « comité des challenges », sponsorisé par un dirigeant, animé par la direction des ressources humaines et composé de plusieurs collaborateurs volontaires.

Son principe : mobiliser l'intelligence collective par la mise en œuvre d'actions « coups de poing » bénéfiques pour le développement de Columbus et récompenser les collaborateurs activement engagés dans leur concrétisation.

Les challenges doivent permettre de contribuer au développement de l'entreprise, aussi bien en interne qu'en externe et portent sur des sujets variés tels que la communication, la responsabilité sociétale de l'entreprise ou encore l'innovation de l'offre.

L'organisation des challenges est structurée autour de quatre principes :

- Intérêt : les challenges doivent être bénéfiques pour l'entreprise et les collaborateurs.
- Ouverture : ils doivent permettre au plus grand nombre d'y participer.
- Flexibilité : l'organisation des challenges doit être simple et souple pour permettre de trouver rapidement des solutions.
- Équité : les récompenses doivent être proportionnelles à l'effort fourni ainsi qu'à la création de valeurs pour l'entreprise.

Le processus est composé de plusieurs étapes :

- 1. Définition du challenge. Le challenge peut être proposé soit par l'entreprise, soit par un ou plusieurs collaborateurs. Le sujet est proposé au comité des challenges, qui se réunit pour formaliser le contenu de celui-ci, à savoir :
 - les bénéfices pour l'entreprise et/ou les collaborateurs,
 - la durée,
 - la composition du jury,
 - les critères d'appréciation,
 - le mode de récompense.
- 2. Appel à candidatures. Le comité adresse par mail le descriptif du challenge à l'ensemble des collaborateurs.
- 3. Les participants remettent leurs idées au jury.
- 4. Le jury se réunit pour sélectionner le ou les gagnants du challenge.
- 5. Les vainqueurs sont informés et reçoivent la récompense durant la réunion mensuelle de l'entreprise à laquelle participent tous les collaborateurs.

De nombreux challenges ont ainsi été relevés, tels que :

- Relayer au maximum les posts RSE de l'entreprise sur les réseaux sociaux.

- Trouver des start-up avec lesquelles Colombus pourrait s'associer pour proposer de nouvelles offres commerciales ou compléter les offres actuelles.
- Trouver la meilleure citation caractérisant le cabinet pour un site web de recrutement.

Les actions issues des challenges sont très souvent rapides à mettre en œuvre, dans l'esprit du Quick Win.

Les prix des vainqueurs des challenges sont variés : boîte de chocolat, places de spectacle, bons d'achats.

SON APPROPRIATION

La mise en place de ce dispositif est rapide avec un faible coût de gestion. La liberté d'initiative laissée aux collaborateurs est attractive.

L'appropriation des challenges nécessite dans un premier temps qu'ils soient proposés par l'entreprise.

Le fait que la plupart des initiatives soient des actions simples, rapides, visibles et génératrices de gains immédiats pour l'entreprise permet d'afficher un nombre remarquable de succès, ce qui renforce la crédibilité de la démarche et suscite l'envie de contribuer à cette dynamique.

L'une des difficultés réside dans le choix et le renouvellement des récompenses pour maintenir le côté « whaou » de la reconnaissance.

Si la plupart des challenges étaient proposés par la direction au début de la démarche, l'adhésion à cette pratique fait qu'aujourd'hui la majorité des challenges sont à l'initiative des collaborateurs.

LES BÉNÉFICES

Les challenges permettent de concrétiser des actions rapidement, à l'image de certains rituels du management agile.

Offrir la possibilité aux collaborateurs qui le souhaitent de faire de nouvelles propositions permet à l'entreprise d'exploiter des idées dont elle n'aurait sans doute pas bénéficié autrement, et surtout aux collaborateurs de pouvoir s'exprimer et manifester leur engagement.

Remettre les cadeaux aux gagnants des challenges lors de la réunion mensuelle de l'entreprise permet de valoriser la contribution et développe la culture de l'enthousiasme et d'une saine compétition en interne.

Les challenges sont désormais inscrits dans l'organisation. Les équipes projets sollicitent d'ailleurs parfois le comité des challenges pour les aider à porter et promouvoir leur projet.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ Le Comex Digital Natives – Havas Group
- ➡ La communauté des « Transformers » – Konica Minolta

OceanofPDF.com

L'ÉTUDE DE CASSANDRE – Pfeiffer Vacuum

*Quand l'entreprise considère que
son projet a échoué pour qu'il
réussisse*

France – 730 salariés
Fabrication de pompes à vide et de
détecteurs de fuite

LA PRATIQUE

Sa genèse

Consciente de certaines limites du management hiérarchique traditionnel, la direction générale a décidé d'instaurer une communauté managériale constituée d'une vingtaine de managers dans le but de faire évoluer certaines postures et pratiques de management.

Assez rapidement, les membres ont convenu de la nécessité d'adopter un management plus collaboratif. L'une des premières actions a été de sélectionner quatre postures collaboratives de

manière à constituer un socle identitaire commun : l'agilité, l'audace, la responsabilité et le partage.

Si la majorité des managers ont déclaré adhérer aux postures, ils ont aussi exprimé certaines difficultés à se les approprier. C'est la raison pour laquelle ils ont été invités à sélectionner de nouvelles pratiques collaboratives.

La posture d'agilité ayant été définie comme une aptitude à anticiper et être plus réactif, les managers ont décidé d'adopter une méthode intitulée « l'étude de Cassandra », dont la vocation est d'élaborer un plan d'appropriation d'une pratique, d'un projet, d'un service ou d'un produit, basé sur les probabilités d'échecs.

Présentation

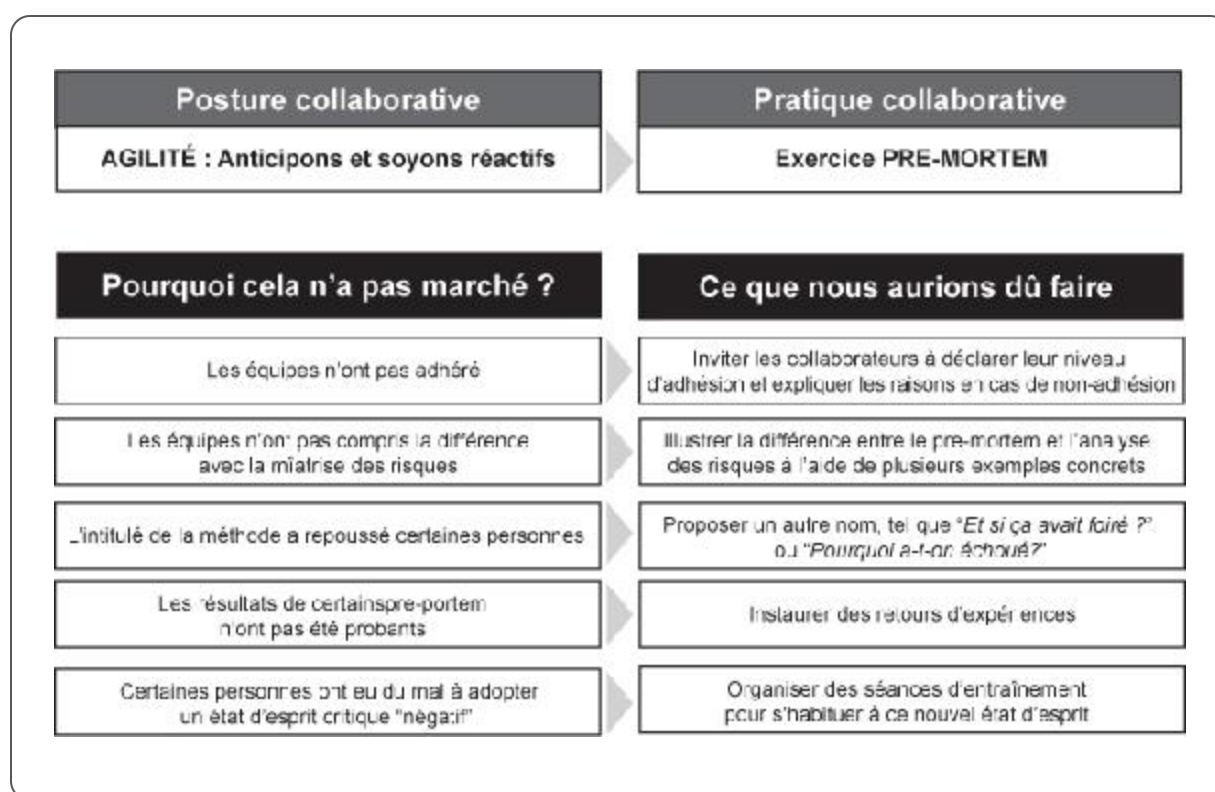
Un manager ou un chef de projet qui souhaite éprouver une solution, mettre en œuvre une action, une nouvelle idée, une nouvelle offre de service ou une nouvelle organisation peut à tout moment décider de déclencher une étude de Cassandra : étude de **Cas** et de **Scénarios** pour **Anticiper**, **Décider** et **Réussir**, inspirée de la démarche pre-mortem¹.

Pour se faire, il réunit pendant environ 2 à 3 heures les personnes directement et indirectement concernées par le sujet (en général entre 8 et 15 participants) dans le but de codéfinir un plan d'appropriation, sur la base de l'analyse de causes d'échecs présumées, selon les étapes suivantes :

- 1. Présentation du sujet. L'animateur de la réunion (manager, chef de projet...) présente le sujet de manière à ce que chacun puisse disposer du même niveau d'information.
- 2. Expression des freins présumés. Chaque participant rédige (anonymement ou non) sur des Post-it ses réponses à la question « nous sommes en [L'animateur de la réunion propose une date qui peut être dans 6 mois, 1 an ou 2 ans selon le sujet] et notre [projet/organisation/offre...] est un

véritable échec. Expliquez pourquoi. » Par la suite, l'animateur collecte les Post-it puis invite tous les participants à les regrouper en principaux thèmes, selon la méthode du Métaplan.

- 3. Identification d'actions. En groupe, les participants sont invités, pour chaque cause d'échec à répondre à la question : « Maintenant que nous avons pris conscience des différentes causes d'échec, qu'aurions-nous dû faire que nous n'avons pas fait ? » S'ensuit un échange entre les participants qui décident de sélectionner une ou plusieurs actions par cause d'échec présumée.



Exemple de restitution d'une étude Cassandra sur l'appropriation du pre-mortem

L'ensemble de ces actions constituent le plan d'appropriation qui est déployé comme un plan d'actions classique (qui fait quoi, quand, comment ?).

Ces étapes peuvent être abordées en une ou plusieurs réunions selon l'importance et le niveau de complexité du sujet. Le plan

d'appropriation est ensuite présenté aux décisionnaires pour validation de sa mise en œuvre.

SON APPROPRIATION

La démarche est assez simple (deux questions) et ludique, ce qui rend son appropriation assez facile et rapide.

Le niveau d'adhésion à la méthode dépend fortement du rapport qu'ont les personnes vis-à-vis de l'échec. Contrairement à la maîtrise des risques qui évoque des hypothèses d'échecs futurs, le pre-mortem débute par une affirmation non équivoque d'un échec passé, ce qui est très différent. C'est la raison pour laquelle certaines personnes peuvent exprimer des réticences à l'idée de partir d'un constat d'échec « virtuel » :

- Soit parce que la pensée positive est très fortement ancrée dans leur mode de raisonnement et qu'elles ne comprennent pas l'intérêt d'évoquer un échec d'une solution qui est censée être une réussite (une réorganisation d'un service par exemple).
- Soit parce que l'exercice porte sur une réalisation (un nouveau produit par exemple) pour laquelle elles se sont beaucoup investies pour qu'elle soit une réussite.

Pour être bien vécu et efficace, l'exercice suppose de la part des personnes qu'elles soient émotionnellement dissociées. C'est pourquoi les personnes qui souhaitent initier cette démarche bénéficient de l'aide et de l'accompagnement de dix managers qui se sont portés volontaires pour assurer son déploiement.

Il peut arriver que certaines personnes à qui l'on présente le plan d'appropriation et qui ne connaissent pas la méthode s'interrogent sur la pertinence de présenter un plan d'actions basé sur des échecs présumés, d'où la nécessité de bien expliquer la philosophie et la valeur ajoutée de cet outil.

La réalisation du pre-mortem sur l'appropriation de cet outil a amené les pilotes en charge de son déploiement à prendre conscience que

cet intitulé risquerait d'être mal perçu par certains collaborateurs. C'est la raison pour laquelle ils ont décidé de lui attribuer un autre nom : « L'étude de Cassandra ».

LES BÉNÉFICES

L'autorisation et l'encouragement des collaborateurs à mettre à l'épreuve et critiquer ouvertement un sujet (un projet, un produit, une organisation...) permettent de libérer plus facilement la parole, de faciliter l'expression des doutes, des craintes, des ressentis qui n'auraient sans doute pas été évoqués *via* d'autres méthodes prenant moins en considération les dimensions émotionnelles, relationnelles et situationnelles.

L'un des principaux bénéfices de cette méthode est que l'identification des causes d'échec est réalisée en se mettant à la place des personnes impactées par le sujet, ce qui nécessite d'accéder à leur réalité. Cet exercice, qui requiert un haut niveau d'empathie et d'authenticité, permet d'identifier des actions qui vont faciliter son appropriation – et qui n'auraient sans doute pas été perçues *via* une analyse des risques, souvent menée du point de vue du manager ou du chef de projet, ce qui est très différent.

Soumettre l'étude de Cassandra à un groupe de personnes directement et indirectement concernées par le sujet permet de mieux intégrer les réalités de chacun, de se découvrir autrement et surtout crée une émulation collective qui ne se produit pas toujours avec des approches d'analyse de risques traditionnelles, souvent réalisées par un petit nombre d'experts. Par ailleurs, le fait d'avoir vécu virtuellement collectivement l'échec génère une cohésion et une solidarité qui ne sont pas ressenties lors d'une analyse des risques traditionnelle.

Les différences de personnalité et de profil permettent de confronter différents points de vue, d'anticiper davantage de causes probables d'échecs et de coconstruire un plan d'actions beaucoup plus riche et

mieux adapté à la diversité des acteurs concernés par le sujet, ce qui facilite son appropriation par le plus grand nombre.

Cette méthode permet en outre de transformer les critiques négatives (souvent non exprimées) en actions positives, de changer son rapport à l'échec et à l'erreur et, d'une certaine manière, d'apprendre de ses échecs avant qu'ils ne se produisent.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

➡ Le Hackt Simple – Air France KLM

➡ La communauté des « Transformers » – Konica Minolta

1. La démarche pre-mortem a été proposée par Gary Klein, psychologue de recherche américain.

OceanofPDF.com

LE TOUR « MADE IN FRANCE » – Camif

Quand l'entreprise sollicite ses clients pour trouver de nouvelles idées

France – 60 personnes
Vente en ligne de produits et de services
pour la maison

LA PRATIQUE

Sa genèse

À bout de souffle au début des années 2000, la Camif, ex-fleuron de la vente par correspondance, a été rachetée par Emery Jacquillat en 2009 avec l'ambition de construire un nouveau modèle en proposant des produits et services pour la maison, plus positifs pour l'environnement et les parties prenantes.

Après avoir redéfini la mission de l'entreprise, Emery Jacquillat s'est interrogé sur la manière dont il pouvait s'y prendre pour s'émanciper des anciennes habitudes et modes de pensée et amener les

collaborateurs à incarner la nouvelle culture d'entreprise, plus ouverte sur le monde, avec pour ambition de valoriser le savoir-faire français et la consommation responsable.

Inspiré d'une idée suggérée par un collaborateur fan du Tour de France, le nouveau PDG a décidé en 2013 d'organiser un tour de France de ses fournisseurs dans le but de découvrir les coulisses de ses fabricants, de créer du lien entre les collaborateurs, les fournisseurs, ainsi que les consommateurs et d'imaginer avec eux de nouveaux produits en lien avec les valeurs que veut promouvoir l'enseigne.

Présentation

Chaque année, pendant environ 4 semaines, généralement entre mi-mai et mi-juin, la Camif invite ses collaborateurs, ses clients et ses fournisseurs à participer à une ou plusieurs étapes de son tour « Made in France ».

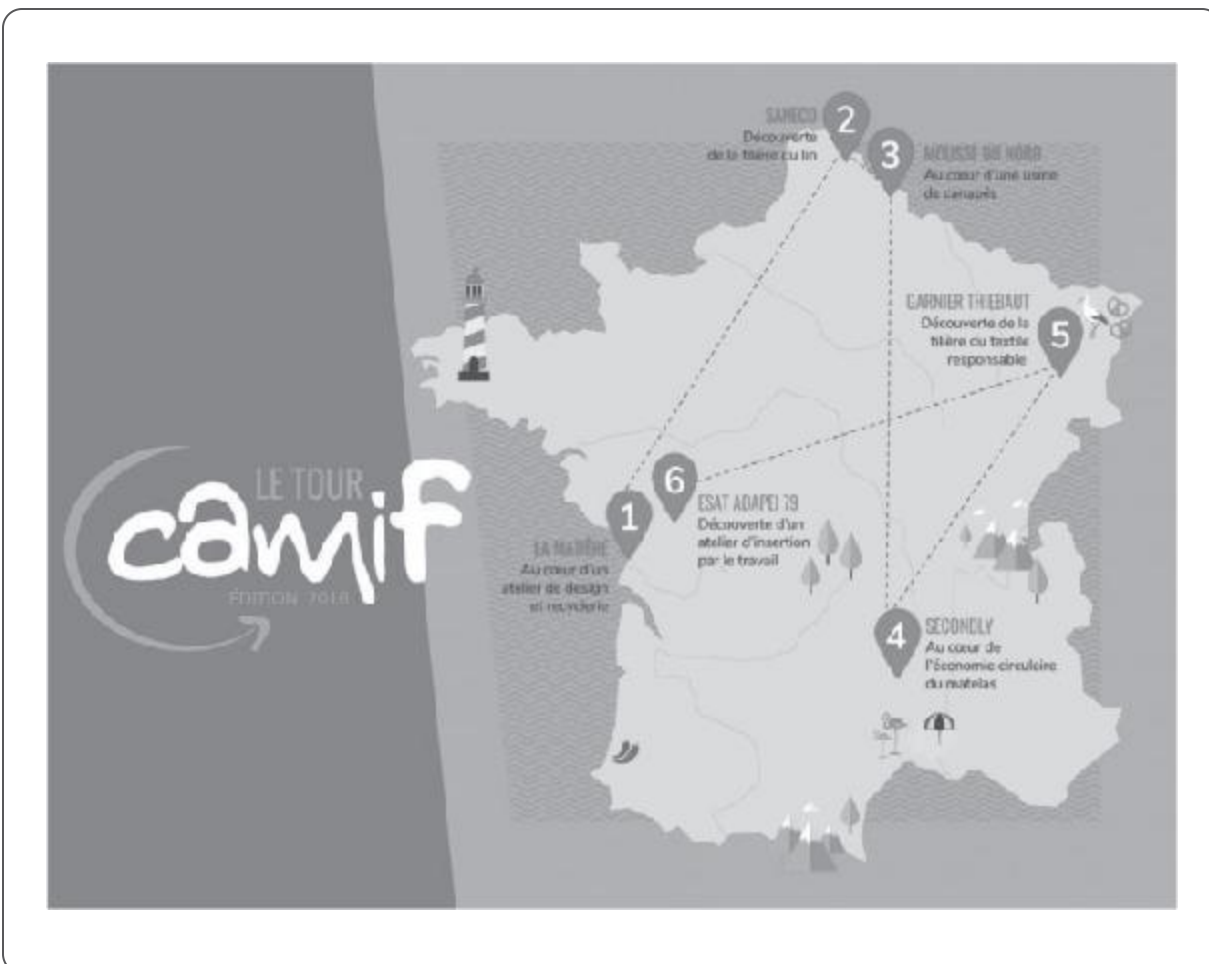
Le nombre d'étapes varie chaque année, ainsi que les entreprises visitées. L'enseigne propose à ses collaborateurs, ses clients et ses fournisseurs de participer à une ou plusieurs visites de fournisseurs.

La journée débute par une allocution du dirigeant de la Camif et du fabricant qui accueille les participants de l'étape.

La matinée est consacrée à la visite de l'usine pendant laquelle les personnes découvrent certains procédés de fabrication et peuvent échanger avec les ouvriers. Elle se termine par un déjeuner au cours duquel les participants font connaissance, échangent librement sur ce qu'ils ont vécu, dans une atmosphère simple et conviviale.

Suite au déjeuner, les visiteurs et les collaborateurs de l'entreprise d'accueil participent en sous-groupes à des ateliers de créativité pendant lesquels ils suggèrent de nouvelles idées, qui peuvent porter sur un produit, par exemple imaginer le bureau du futur, ou sur un sujet plus général comme la circularité. Certains ateliers sont

précédés de mini-conférences sur le sujet pour que chacun puisse avoir le même niveau d'information.



Tour « Made in France » de 2018

Les idées sont ensuite restituées en plénière puis, de retour à Niort, étudiées par les collaborateurs de la Camif afin d'identifier celles qui pourront être concrétisées et enrichir, notamment, la gamme des nouveaux produits « Camif édition ».

SON APPROPRIATION

Cette pratique est extrêmement bien perçue et attendue par les collaborateurs et ne pose pas de difficulté majeure hormis l'organisation des différentes étapes du tour et l'obtention de l'accord

de certains dirigeants des entreprises sélectionnées qui ne perçoivent pas forcément l'intérêt qu'ils ont à ouvrir leurs portes. Mais une fois l'expérience vécue, nombreux sont ceux qui souhaitent réitérer l'expérience.

L'autre difficulté concerne le traitement des dizaines d'idées émises par les participants aux ateliers créatifs, compte tenu du temps que cela requiert.

LES BÉNÉFICES

Ce dispositif permet de donner du sens aux collaborateurs puisqu'il rend concret la mission de la Camif et leur offre la possibilité d'acquérir des connaissances sur les procédés de fabrication des produits qu'ils proposent, leur permettant ainsi de mieux en faire la promotion.

Le tour « Made in France » est une véritable aventure humaine qui permet de tisser de nouveaux liens entre les collaborateurs, les consommateurs et les fournisseurs, que ce soit par le biais des visites, du déjeuner ou des ateliers de cocréativité.

Les fabricants ressentent une vraie fierté de partager leurs savoir-faire et les clients sont ravis de découvrir les coulisses de fabrication, d'échanger avec les ouvriers et perçoivent mieux la qualité des produits « Made in France ».

Les ateliers créatifs permettent à l'enseigne de bénéficier d'une multitude d'idées de la part de personnes aux profils très variés et de cocréer de nouveaux produits qui viennent pour la plupart enrichir la gamme engagée « Camif édition : 100 % locale, 100 % durable, 100 % design ».

Le tour « Made in France » ne cesse de rencontrer un vif succès puisque 70 % des collaborateurs participent à au moins une visite.

VOUS APPRÉCIEREZ AUSSI

- ➡ La visite habitant – Leroy Merlin/ADEO
- ➡ La « fabrique à idées » – Ministère des Armées

OceanofPDF.com

LA VISITE HABITANT – Leroy Merlin/ADEO

*Quand tous les collaborateurs
peuvent proposer des évolutions de
l'offre*

**Monde – 112 000 salariés – 1 300
magasins dans 12 pays**

**Amélioration de l'habitat, du cadre de
vie, du bricolage pour les particuliers et
professionnels**

LA PRATIQUE

Sa genèse

Si depuis quelques années la plupart des entreprises considèrent comme primordial de positionner le client au cœur de leur organisation, combien d'entre elles y parviennent vraiment et surtout, comment s'y prennent-elles concrètement ?

Pour mieux connaître les besoins de leurs clients, la plupart des entreprises font appel à des instituts de sondage ou ont recours à des études de marché. Mais est-ce vraiment suffisant ?

Afin d'ancrer la culture client à tous les niveaux de l'entreprise, Leroy Merlin confie à ses collaborateurs la responsabilité d'observer les modes de vie des habitants au sein de leurs habitations. Ce dispositif, intitulé « la visite habitant » a pour but de comprendre les façons de vivre chez soi, les motivations à faire des travaux ainsi que les attentes des habitants en termes de produits et de services. Cela permet notamment d'impliquer les collaborateurs dans l'identification d'offres et de produits qui soient les mieux adaptés aux spécificités locale sur la base de ce qu'ils ont pu observer.

Présentation

Les visites habitants sont organisées en plusieurs étapes :

- **1. Clarifier l'objectif.** Les visites habitants sont initiées à plusieurs titres, comme :
 - Découvrir et mieux comprendre les spécificités du marché local, notamment lors de l'ouverture d'un magasin ou dans le cadre du parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur.
 - Comprendre les façons de consommer les produits dans le foyer et identifier les « insights » habitants pour améliorer ou développer l'offre de produits.
 - Observer la réalisation des travaux dans l'habitat, parfois avec les partenaires, pour faire évoluer et imaginer de nouvelles offres de services.
 - Découvrir la part de marché réel de Leroy Merlin dans l'habitat en visitant chaque pièce et demander avec quelle entreprise les travaux ont été réalisés.
 - Comprendre les leviers de passage à l'action pour détecter une action commerciale commune à plusieurs pays.

- Évaluer le niveau de satisfaction des produits et des services, obtenir un feed-back sur les magasins, les sites internet et les partenaires de l'enseigne.
- Créer plus de proximité avec les habitants, renforcer le lien et développer des communautés.

Le nombre de visites varie selon l'objectif de manière à dissocier les observations communes et spécifiques aux différentes habitations sachant que chaque personne doit effectuer trois visites au minimum pour bien découvrir la diversité des situations. Par exemple, pour avoir un échantillon significatif, une équipe magasin qui veut mieux comprendre les habitants de sa zone de chalandise peut effectuer jusqu'à 60 visites habitants.

- **2. Identifier les collaborateurs** qui vont effectuer les visites au regard des objectifs (dirigeant, chef de produit, vendeur...).
- **3. Sélectionner les habitants** à visiter qu'ils soient ou non clients de l'enseigne, selon certains critères (propriétaire, maison/appartement, surface habitable, situation familiale, tranche d'âge...), les informer du protocole de la visite et planifier la rencontre.
- **4. Visiter l'habitat** selon un guide prédéfini pendant environ 1 h 30. Chaque visite est effectuée en trio. Un collaborateur questionne l'habitant sur ses projets passés, actuels et futurs, ce qu'il observe, un deuxième prend des notes pendant que le troisième prend des photos.
- **5. Remercier l'habitant** à la fin de la visite, lui remettre un cadeau (une « carte cadeau » par exemple) et lui faire signer la charte d'autorisation d'utilisation des données collectées.

Suite à la visite, les collaborateurs rédigent un compte rendu de leurs observations puis l'entreprise identifie les insights, à savoir les opportunités d'évolution et d'adaptation des produits, des processus ainsi que de l'offre de services.

Les données recueillies sont depuis peu renseignées au sein d'une base de données mondiale *via* une application mobile, Homevisits,

ce qui permet à l'ensemble des équipes (magasins, directions produits, achats, marketing) de bénéficier des insights et des initiatives locales.

SON APPROPRIATION

La visite habitant est un dispositif qui fait sens pour tous les collaborateurs car elle s'intègre complètement à la vision de l'entreprise qui est d'« aider chaque habitant à rêver sa maison et à la réaliser ».

Si les visites ont pour but de mieux comprendre la manière dont vivent les habitants, pénétrer dans leur intimité peut parfois s'avérer délicat. C'est pourquoi les collaborateurs sont préalablement formés aux postures et comportements à adopter (ouverture, bienveillance, curiosité...) ainsi qu'aux techniques de conduite d'entretien, mentionnées dans un guide.

Il peut s'avérer difficile pour certaines personnes de s'émanciper de leur posture de vendeur (la visite n'est en aucun cas une démarche commerciale) pour endosser pendant quelques heures celle d'ethnologue¹, de garder la bonne distance avec l'habitant ou d'éviter de juger le lieu d'habitation, par exemple sur la décoration. C'est pourquoi les collaborateurs qui effectuent leurs premières visites sont toujours accompagnés par des collègues expérimentés car plusieurs visites sont nécessaires pour s'approprier convenablement la démarche.

Si les visites sont systématiques dans certaines circonstances telles que l'ouverture d'un nouveau magasin ou le lancement d'une nouvelle gamme de produits, elles sont plus difficiles à faire vivre au quotidien. Bien que basées sur le volontariat, elles doivent régulièrement être initiées par l'encadrement pour maintenir la culture client et améliorer les produits ainsi que les offres.

LES BÉNÉFICES

La visite habitant permet de mieux comprendre les spécificités culturelles locales, les réalités des habitants par l'observation in situ de leurs logements, leurs modes de vie, leurs préoccupations ainsi que de la manière dont ils réalisent ou ont réalisé leurs projets de transformation de leur habitation. Elles sont également l'opportunité de découvrir certains « trucs et astuces » qui peuvent être sources d'inspiration.

Systématiques lors de l'implantation d'un nouveau magasin ou le lancement de nouvelles gammes, ces visites permettent d'adapter au mieux les produits (normes, matériaux, outils...) ainsi que les offres (ateliers, accompagnements...) aux spécificités locales.

Les visites permettent également de prendre connaissance des usages en matière d'achat (en magasin, par Internet...) ainsi que des produits concurrents choisis par les clients, informations inaccessibles lorsqu'on reste dans son magasin.

Elles sont par ailleurs une véritable opportunité d'instaurer un nouveau type de relation entre les clients et l'enseigne, basé sur la confiance et une plus forte proximité. Elles permettent de tisser de nouveaux liens et de développer des communautés de passionnés du bricolage.

Cette pratique est une véritable innovation en matière de management, car elle démontre la confiance qu'accorde l'entreprise à ses collaborateurs.

Elle permet par ailleurs aux collaborateurs de développer leurs ressentis, leurs intuitions et d'imaginer de nouvelles offres au regard de ce qu'ils ont pu vivre et observer durant la visite et suite aux échanges qu'ils ont eu avec les habitants. Elle leur offre l'opportunité d'élargir leur vision puisqu'ils vont observer tout un habitat et non une seule gamme de produits dont ils ont la responsabilité en magasin.

Ces rencontres sont également l'opportunité d'ajouter à leurs connaissances techniques des produits l'usage que les habitants en font et les conditions réelles d'utilisation, ce qui va affiner leur argumentaire de vente et l'accompagnement des clients.

VOUS APPRÉCIEZ AUSSI

- ➡ L'organisation en « territoires d'offres » – Biose
- ➡ Le tour « Made in France » – Camif

1. Un ethnologue est un professionnel qui étudie une population par l'observation sur le terrain en s'immergeant au sein de la population ou du phénomène qu'il étudie.

OceanofPDF.com

3 Ce qu'il faut savoir pour réinventer son management

OceanofPDF.com

« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles mais d'échapper aux idées anciennes. » Cette citation de John Maynard Keynes prend tout son sens en matière d'innovation managériale, car la principale difficulté n'est pas d'acquérir de nouvelles compétences mais d'adopter un nouvel état d'esprit, de nouvelles postures, d'appréhender les relations autrement.

Si la quasi-majorité des salariés aspirent à de nouvelles formes de collaboration, ce n'est pas pour autant que l'appropriation de nouvelles pratiques est aisée, tout bonnement car l'innovation managériale suppose d'apprendre à désapprendre pour se mettre en capacité de découvrir de nouvelles approches.

Les nombreux retours d'expérience et témoignages dont nous avons pu bénéficier depuis 2011 nous ont permis d'identifier les facteurs clés de succès et surtout les nouveaux paradigmes à prendre en compte pour réussir durablement une transformation managériale.

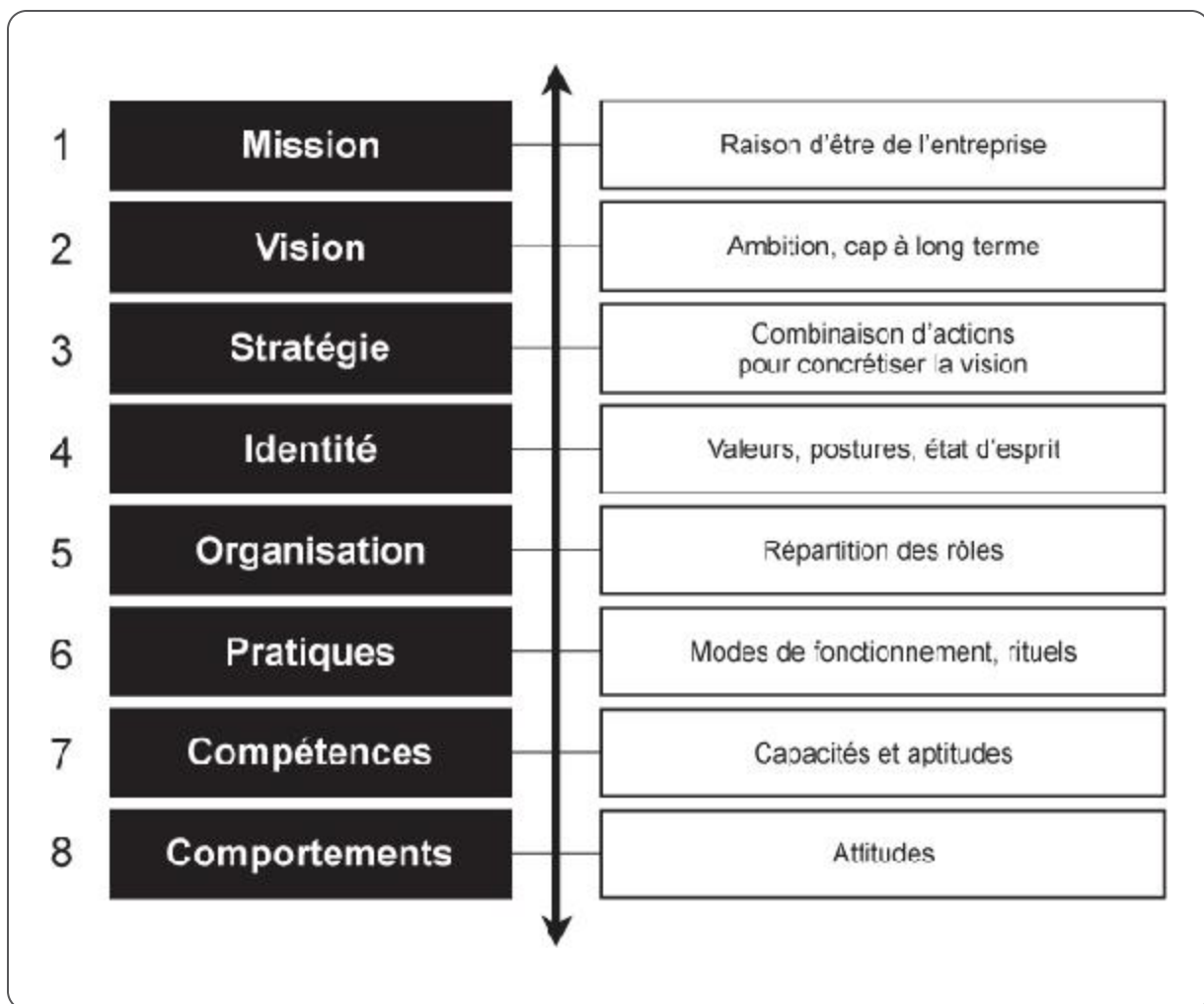
LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ACTION POUR TRANSFORMER LE MANAGEMENT

Nous avons évoqué dans la première partie de cet ouvrage les six leviers que les entreprises peuvent actionner pour innover, dont le management. L'étude des entreprises qui se sont engagées dans des démarches d'innovation managériale met en avant qu'il est possible d'agir sur huit niveaux pour impulser cette transformation :

1. Repenser la mission de l'entreprise au regard de l'évolution de l'environnement.
2. Définir ou redéfinir sa vision, de manière à ce qu'elle soit attractive et donne un sens commun à l'action.
3. Modifier la manière de définir et décliner la stratégie.
4. Clarifier une identité commune qui soit en soutien de la vision et de la stratégie et qui puisse être incarnée par tous les acteurs

de l'entreprise.

5. Reconsidérer la répartition des rôles et certains modes de fonctionnement.
6. Imaginer de nouveaux rituels et pratiques managériales et collaboratives.
7. Mobiliser et valoriser de nouvelles aptitudes et capacités.
8. Mettre en avant, promouvoir et reconnaître les comportements adaptés.



Les 8 niveaux d'innovation managériale

L'appropriation d'une nouvelle culture managériale nécessite que tous les niveaux soient parfaitement alignés de manière à créer une cohérence globale et éviter les injonctions paradoxales.

Cependant, il arrive que cela ne soit pas possible ou que l'évolution des niveaux ne se fasse pas au même rythme, comme nous l'avons déjà évoqué.

Si l'appropriation de nouvelles pratiques managériales (niveau 6) peut se faire sans agir sur d'autres niveaux, comme la mise en œuvre d'un dispositif « Vis ma vie » au sein de la polyclinique de Limoges, certaines nécessitent d'intervenir aux niveaux avec lesquels ils sont en interdépendance. À titre d'exemple, indexer une part de la rémunération variable sur les valeurs comme le fait Airbnb (niveau 6) sans avoir clarifié l'identité de l'entreprise (niveau 4) est voué à l'échec.

Les nombreux retours d'expérience dont nous avons pu bénéficier nous ont permis :

- de mieux comprendre ce qui change vraiment entre la culture managériale coresponsable et les autres cultures ;
- d'identifier, au regard de ces changements, les conditions de réussite qui facilitent et favorisent l'appropriation de nouvelles pratiques managériales.

L'enthousiasme et l'envie de réinventer la collaboration pour qu'elle puisse être source d'épanouissement et de performance aussi bien pour l'entreprise que les salariés ne suffisent malheureusement pas. Certaines conditions doivent être prises en considération. Nous vous les présentons par le biais de dix paradigmes.

LES DIX PARADIGMES DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Du Parent/Enfant à l'Adulte/Adulte

Objectif

Clarifier l'intention de l'entreprise d'évoluer d'une relation de subordination unilatérale hiérarchique à une collaboration où chacun

est autonome et responsable.

S'engager dans un projet d'innovation managériale suppose de reconsidérer le fondement de la collaboration car la différence fondamentale entre la culture coresponsable et les autres cultures managériales est beaucoup plus d'ordre relationnel (l'« être ensemble ») qu'organisationnel (le « faire ensemble »).

Afin de bien comprendre cette différence de posture, la référence aux « trois états du moi », s'avère extrêmement pertinente.

Les états du Moi mobilisés par les cultures managériales

Selon Éric Berne¹, notre personnalité est divisée en trois états, trois parties distinctes. Celle que nous avons de naissance, l'Enfant, celle acquise par l'éducation, le Parent puis celle que l'on tend à devenir, l'Adulte.

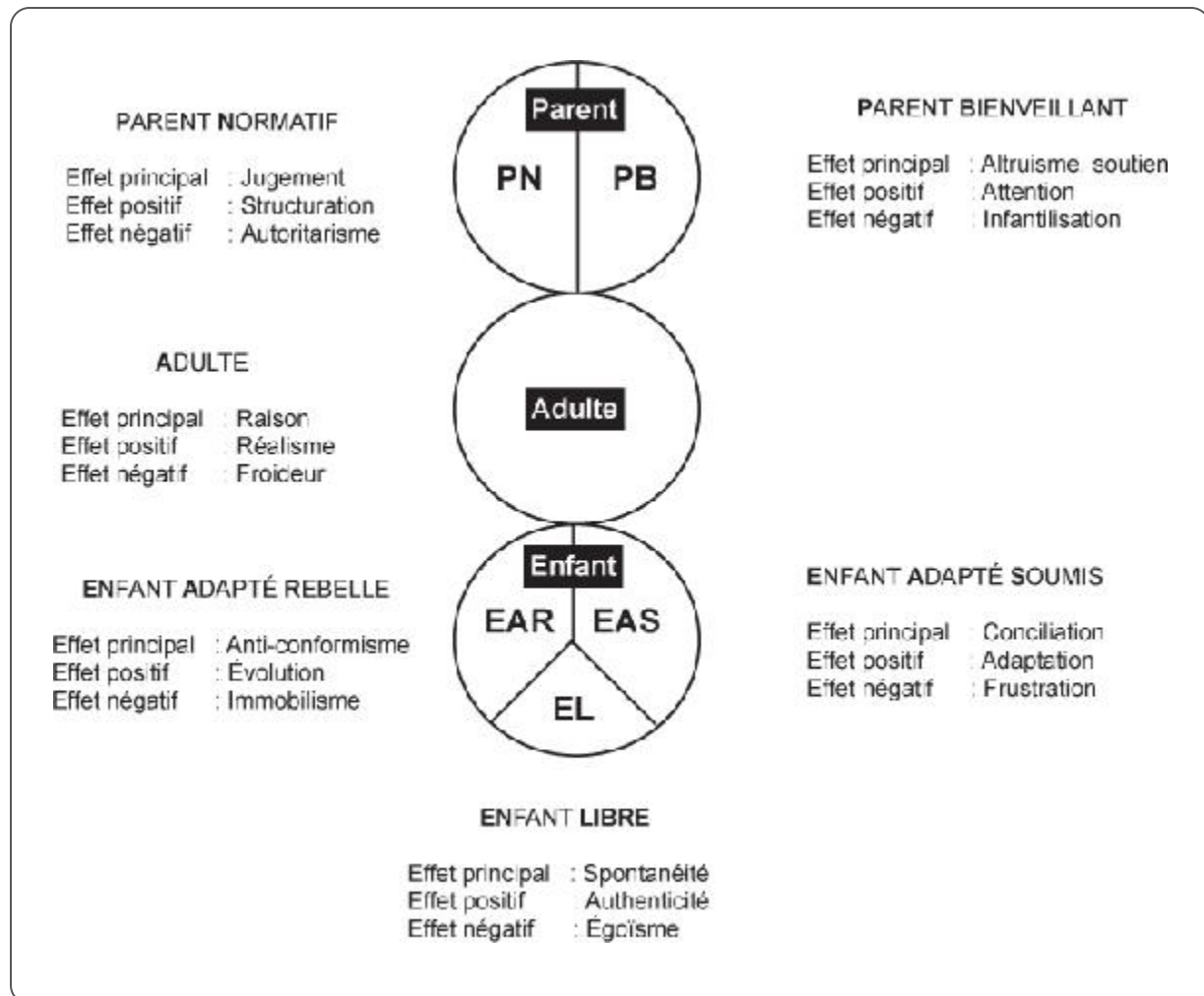
- L'état Parent est l'aspect organisé de notre être. Il est à l'origine de nos jugements, nos opinions, des valeurs et des normes que nous adoptons. Il est divisé en deux parties :
 - le Parent normatif (PN), que nous exprimons lorsque nous jugeons et ordonnons ;
 - le Parent bienveillant (PB), que nous exprimons lorsque nous encourageons, protégeons, félicitons ou soutenons les autres.
- L'état Enfant est l'état émotionnel de notre personnalité. Il est à l'origine de nos ressentis, notre imagination, nos envies et nos pulsions. Il est divisé en trois parties :
 - l'Enfant adapté rebelle (EAR), que nous exprimons lorsque nous nous opposons aux autres ou aux situations, quand nous contestons ou nous transgressons les règles ;
 - l'Enfant adapté soumis (EAS), que nous exprimons lorsque nous nous soumettons aux règles de notre environnement, quand nous nous montrons raisonnables et conciliants ;
 - l'Enfant libre (EL), que nous exprimons lorsque nous nous sentons libre de toute adaptation sociale, quand nous ne nous

sentons pas concerné par un sujet, un problème ou une situation.

- L'état Adulte (A) représente nos pensées, notre raisonnement, l'analyse que nous portons sur les situations et les autres. Parce qu'il s'exprime en termes de questionnements, d'énoncés de faits et de constats objectifs, il apporte beaucoup de réalisme et de dissociation émotionnelle, ce qui permet d'aborder les sujets de manière neutre, factuelle et dépassionnée.

Se référer aux états du moi dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet d'innovation permet aux dirigeants et managers intermédiaires de :

- Prendre conscience des états du moi mobilisés par les différentes cultures managériales :
 - les cultures directive, bureaucratique et stratégiques et certaines formes de paternalisme mobilisent l'état du moi Parent normatif (le manager prescrit et contrôle le travail du collaborateur qui se conforme aux attentes hiérarchiques ;
 - les cultures collaborative et parfois paternaliste sont basées sur l'état Parent bienveillant (le manager se soucie du confort du collaborateur) ;
 - seul le style coresponsable mobilise l'état Adulte (le manager coconstruit les conditions de travail avec ses collaborateurs en faisant preuve de réalisme).
- Mieux percevoir les avantages et les inconvénients de leurs styles de management actuel, notamment l'excès d'attention à l'état du Moi qui peut avoir un effet négatif sur la relation, comme l'illustre le schéma ci-dessous.



Les « 3 états du Moi »

- Mieux comprendre les réactions de leurs collaborateurs et les difficultés relationnelles. Si le concept des états du Moi apporte un éclairage sur les postures adoptées par les managers en fonction des cultures managériales, celui des transactions permet de mieux comprendre l'influence de ces postures sur la relation avec les collaborateurs.

Les transactions interpersonnelles induites par les cultures managériales

Une transaction est un « échange de signes de reconnaissance (un stimulus et une réponse) provenant de l'état du Moi d'un interlocuteur et atteignant un état du moi de l'autre interlocuteur² ».

Les états du Moi activés par les transactions selon les cultures managériales

Culture managériale	État du moi du manager (stimulus)	État du moi du collaborateur (réponse)
Paternaliste Directive Bureaucratique Stratégique	Parent normatif	Enfant adapté rebelle Enfant adapté soumis
Paternaliste Collaborative	Parent bienveillant	Enfant Libre
Coreponsable	Adulte	Adulte

Par exemple, si la culture managériale dominante est la bureaucratie (PN), il sera plus aisé de comprendre les raisons pour lesquelles les collaborateurs, dans l'ensemble, attendent les instructions et prennent rarement d'initiatives (EAS).

1. Comprendre la nécessité d'adopter une relation Adulte/Adulte pour mieux s'approprier les postures et pratiques managériales innovantes.

Par exemple, l'appropriation du « feed-back des engagements des managers » mis en place par Pfeiffer Vacuum ne peut se faire si les managers restent dans un état de Parent normatif (« Il m'a mal noté, je vais le lui faire payer »).

L'appropriation de pratiques managériales est facilitée lorsque les acteurs ont préalablement adopté une posture d'Adulte. Il paraît en effet difficilement concevable que des personnes qui sont encore en posture d'Enfant ou de Parent puissent rapidement s'approprier des pratiques qui sous-tendent une posture d'Adulte.

2. Prendre conscience que la transition vers des transactions Adulte/Adulte nécessite que le Parent (le manager) soit le premier à adopter la posture d'Adulte. Pour évoluer en société, les individus ont besoin de connaître les normes sociales³ pour savoir comment agir et se comporter. Afin d'éviter les conflits ou d'être rejetés par le groupe auquel il appartient, les individus ont tendance à se conformer aux attentes de l'autorité⁴.

Afin qu'un collaborateur se sente autorisé à se comporter en Adulte alors qu'il a été pendant des années positionné dans un rôle d'Enfant, il faut que le groupe l'autorise à le faire et celui qui définit les normes du groupe est le manager. S'il n'incarne pas la posture d'Adulte et ne montre pas l'exemple, il y a de fortes chances que les collaborateurs n'y croient pas et restent dans leur posture d'Enfant.

Puisque la majorité des personnes a tendance à se conformer à ce qui est attendu par l'entreprise, c'est à l'entreprise d'expliquer clairement son intention de passer d'une relation Parent/Enfant à Adulte/Adulte et aux managers, qui sont les influenceurs, de s'approprier cette nouvelle posture, de montrer l'exemple de manière à autoriser et encourager les collaborateurs à se comporter en adulte.

Si les managers n'agissent pas et ne se comportent pas en Adulte, alors les collaborateurs resteront dans leur posture d'Enfant et ne pourront s'approprier les pratiques managériales innovantes.

L'innovation managériale repose sur une relation Adulte/Adulte que l'entreprise doit énoncer comme étant le socle relationnel des modes de collaboration à venir et que les managers doivent incarner pour autoriser les collaborateurs à se l'approprier à leur tour.

De la mission à la vision

Objectif

Mobiliser tous les salariés autour d'une vision commune qui fait sens et qui sert de cadre de référence à toute action.

Dans le management traditionnel, la relation professionnelle est basée sur de nombreuses normes : la réglementation sociale, la convention collective, le règlement intérieur, la description de poste... Toutes ces normes constituent le cadre de référence du contrat de « travail » qui doit être respecté, conformément au principe de subordination unilatérale hiérarchique. C'est une des

raisons pour laquelle les salariés ont tendance à se conformer aux normes de l'entreprise.

Lorsqu'on prête attention à l'ensemble de ces normes, il en ressort qu'elles sont exclusivement formulées en termes de règles élaborées sur la base du « Quoi » et du « Comment », ce qui donne un style de management que l'on qualifie de « *command & control* ».

Le management par les règles est la démarche privilégiée du parent normatif (PN), ce qui, non seulement infantilise les collaborateurs, mais surtout ne leur permet pas d'être autonomes. Faut-il pour autant supprimer les règles ? Bien évidemment que non, c'est parfois tout bonnement impossible et ce n'est surtout pas conseillé.

C'est d'ailleurs l'un des risques que ne souhaitent pas prendre les dirigeants lorsqu'ils entendent parler de « libération » de leur entreprise. Leur principale crainte, tout à fait légitime, est que les salariés, puisqu'ils n'ont plus de hiérarchie, s'entendent sur des normes inadaptées, irréalistes ou ne parviennent pas à se mettre d'accord, ce qui risquerait de provoquer une certaine forme d'anarchie ou des incohérences dans le fonctionnement global.

Offrir de l'autonomie aux collaborateurs ne signifie pas les laisser indépendants. Il y a souvent une confusion entre la notion d'autonomie (qui agit de soi-même, volontairement ou spontanément) et d'indépendance (qui agit selon ses propres lois, qui ne dépend pas de son environnement). Puisqu'ils font partie d'un groupe, les salariés ne peuvent pas être indépendants.

Pour rendre les collaborateurs plus autonomes, il faut renégocier le « contrat collaboratif » sur la base du « Pour quoi » de manière à ce que les prises d'initiatives soient toujours cohérentes avec l'ambition de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'entreprises, en complément de leurs missions, généralement stipulées dans leurs statuts, ont formulé une « Vision ».

Alors que la mission définit ce que l'entreprise crée, que ce soit un produit ou un service, le « Quoi », la vision clarifie ce que l'entreprise apporte à son environnement, le « Pour quoi ». La mission donne un objectif alors que la vision donne du sens.

Si l'on prend l'exemple de Leroy Merlin, sa mission consiste à « distribuer des produits de construction, de bricolage et de jardinage » mais la vision qu'elle partage avec ses collaborateurs est formulée autrement : « Aider ses clients à rêver leur maison et à la réaliser. » Elle donne du sens à chaque acteur de l'entreprise, quels que soient son rôle et son statut, et constitue le cadre de référence de toute action au sein de l'entreprise, mais aussi vis-à-vis de son écosystème.

Cette vision, telle qu'elle est formulée, a sans aucun doute permis à cette entreprise d'imaginer et de créer de nouvelles offres – par exemple l'instauration d'ateliers de bricolage entre particuliers et le coaching à domicile. Une vision bien formulée permet de légitimer et de donner du sens à de nouvelles pratiques managériales et collaboratives, comme c'est le cas avec la « visite habitant ».

Voici d'autres exemples de formulation d'une vision :

- « Créer un monde où chacun se sent chez lui, partout » (Airbnb).
- « Rendre les plaisirs et les bienfaits de la pratique des sports accessibles au plus grand nombre » (Décathlon).

Les critères de qualification d'une vision

Pour que la vision puisse être un véritable levier d'engagement, elle doit répondre à plusieurs critères :

- mentionner la valeur qu'elle crée sur son marché ;
- être attractive, donner envie, susciter le désir ;
- être constructive, préciser ce qu'elle apporte de positif au monde ;
- être concise ;
- être simple à comprendre ;
- signifier en quoi elle permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents par la création de valeurs qui lui sont propres.

L'existence d'une vision, puisqu'elle constitue le cadre de référence du « Pour quoi », permet non seulement d'offrir plus d'autonomie sur le « Quoi » et le « Comment », mais peut être aussi utilisée comme critère de validation dans le cadre de propositions de nouvelles idées, comme c'est le cas chez Décathlon avec les ateliers « Oui, j'ai des talents ». Elle peut également être utilisée dans le cadre de feed-back, voire de recadrages lorsque cela s'avère nécessaire.

Plus la vision est partagée, plus les collaborateurs peuvent se l'approprier dans leur quotidien. Elle peut être formulée par les dirigeants, par les managers mais aussi par tous les collaborateurs de l'entreprise. C'est sans doute là l'une des plus grandes innovations en management.

La définition d'une vision permet de donner du sens à l'action, sert de référence aux initiatives et constitue le cadre de l'autonomie.

Des règles (contrat de travail) aux valeurs (contrat collaboratif)

Objectif

Fédérer tous les acteurs autour d'une identité commune qui soutient la vision et favorise l'appropriation de la culture coresponsable.

À bien y réfléchir, les grandes évolutions managériales ont longtemps été d'ordre organisationnel et leur appropriation a toujours été gérée par l'édiction de nouvelles règles de fonctionnement (organigrammes, descriptions de poste, procédures...).

Si les règles sont utiles pour structurer l'organisation, elles ne sont pas faites pour gérer les relations humaines. Mais cela ne signifie pas pour autant qu'il faille s'exonérer de normes. Puisque l'appropriation de nouvelles pratiques managériales repose

davantage sur un nouvel état d'esprit, le levier de mobilisation se situe au niveau identitaire et la normalisation de l'identité se fait par le biais de « valeurs collaboratives⁵ ».

C'est pourquoi les entreprises qui s'engagent dans un projet d'innovation managériale ont tendance à les formaliser dans un « contrat collaboratif », en complément du contrat de travail, qui demeure.

L'instauration de valeurs au sein des entreprises n'est pas nouvelle. Cependant les finalités et les modalités d'utilisation des valeurs des années 1980-1990 et celles adoptées dans le cadre de l'innovation managériale sont très différentes.

Des valeurs institutionnelles aux valeurs collaboratives

À cette période, influencées par la pensée stratégique, les entreprises se sont dotées de valeurs dans le but de mettre en avant leur image et de renforcer leur notoriété vis-à-vis de leur environnement (marché, clients, institutions...). C'est la raison pour laquelle elles étaient souvent formulées par des termes tels que « qualité », « excellence » ou « sens du service ». Elles ont ensuite été utilisées dans les années 2000 au titre de la « marque employeur » pour renforcer leur attractivité afin d'attirer de nouveaux « potentiels » les « talents ». De nouveaux intitulés de valeurs sont ensuite apparus, tels que « responsabilisation sociétale », « éthique » ou « équité », pour être alignés avec les tendances sociétales émergentes.

Mais ces valeurs, que l'on peut qualifier d'« exogènes », bien qu'elles soient mentionnées sur les sites, les plaquettes institutionnelles ou sur les murs des locaux, sont très rarement utilisées dans le cadre de l'animation des équipes. D'ailleurs, il est assez fréquent d'observer qu'elles sont souvent méconnues des salariés, voire des cadres dirigeants.

Les valeurs collaboratives adoptées dans le cadre de l'innovation managériale ont une autre portée. Elles servent à définir une identité commune, qui doit être partagée par l'ensemble des salariés, quels

que soient leur statut, leur fonction et leur ancienneté. Elles permettent également d'introduire de la simplicité face à la complexité des modes d'organisation.

Elles sont qualifiées « d'endogènes » car elles définissent l'état d'esprit que l'entreprise attend de tous les salariés pour qu'ils puissent bien travailler ensemble et adopter les bons comportements pour concrétiser la vision et la stratégie.

Les valeurs collaboratives : principal levier de dynamisation sociale

Pour que ces valeurs puissent être utilisées comme levier de dynamisation et de valorisation de la collaboration, elles doivent satisfaire quatre critères :

- alignement : être en soutien de la vision et de la stratégie d'entreprise ;
- réalisme : être en conformité avec l'organisation et la culture d'entreprise ;
- clarté : être compréhensibles par tout le monde ;
- pragmatisme : pouvoir être déclinées en pratiques collaboratives opérationnelles et être évaluées.

Exemples de valeurs collaboratives :

- Blablacar : « Fail, learn, succeed. »
- Pfeiffer Vacuum : « Agilité : anticipons et soyons réactifs. »
- Décathlon : « Vis ta passion. »

De nombreuses entreprises se limitent à l'utilisation de mots pour présenter leurs valeurs collaboratives mais se contenter de mots (confiance, audace...) est insuffisant, tout simplement parce que chacun peut leur donner un sens et une signification différents, ce qui va à l'encontre de cette démarche dont la vocation est de fédérer tous les collaborateurs autour d'un état d'esprit qui fait sens et qui est partagé. C'est la raison pour laquelle les mots clés doivent être déclinés en une phrase qui traduit la volonté de l'entreprise.

Une fois les valeurs collaboratives formalisées, les entreprises peuvent les faire vivre de plusieurs manières :

- Comme outil d'animation d'équipe. C'est ce que fait Tornos via son « bulletin météo des valeurs ».
- Comme critères d'évaluation, comme le fait Airbnb avec sa pratique « l'incarnation des valeurs ».
- Comme critère d'encouragement et de soutien d'une attitude, comme le fait BlaBlaCar, avec son rituel « Feal, learn, succeed ».
- Comme levier d'exploration de nouvelles pratiques managériales, comme l'a fait Pfeiffer Vacuum qui a décidé d'adopter « l'étude de Cassandra » pour soutenir sa valeur « agilité ».

Il arrive que certaines entités ne soient pas autorisées à instaurer de nouvelles valeurs par le groupe auquel elles appartiennent compte tenu de l'existence de valeurs institutionnelles qui ne peuvent pas être remises en cause. Dans ce cas, il suffit de les intituler autrement – par exemple des « postures » ou des « principes » collaboratifs.

Le contrat collaboratif (et notamment les valeurs collaboratives) constitue le socle identitaire de l'entreprise, donne du sens à l'action, renforce la cohésion, sert de cadre de référence à l'animation d'équipe et légitime l'adoption de nouvelles pratiques.

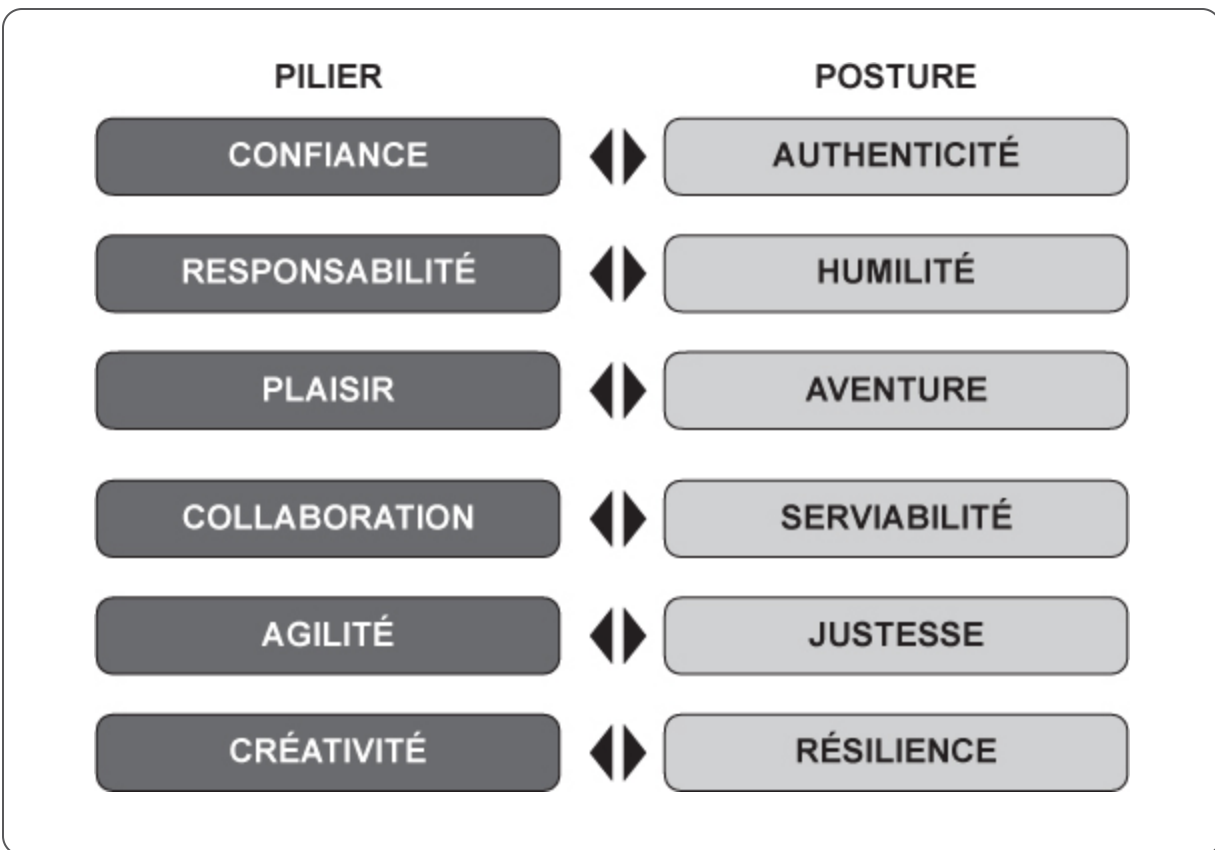
Du pouvoir hiérarchique aux postures facilitatrices

Objectif

Adopter des postures qui facilitent et favorisent l'appropriation d'un nouvel état d'esprit et de nouvelles pratiques.

Ancrer une culture coresponsable ne repose pas sur l'acquisition de nouvelles compétences managériales mais sur l'adoption de nouvelles postures de la part du « facilitateur ». C'est à cette condition que tous les acteurs pourront s'approprier pleinement les pratiques managériales innovantes.

Les six piliers de l'innovation managériale supposent d'adopter six postures principales.



Les 6 postures de l'innovation managériale

L'authenticité, pour renforcer la confiance

Cette posture est indispensable pour que les collaborateurs s'autorisent à s'exprimer sur toute sorte de sujets. Cela suppose de la part du facilitateur que ses actes soient en cohérence avec ses propos et qu'il fasse preuve de transparence dans sa communication et ses relations.

Être transparent ne signifie pas pour autant tout dire, car cela n'est pas toujours possible compte tenu de la confidentialité de certaines informations (lorsque l'entreprise n'a pas légalement le droit d'évoquer des projets de fusion par exemple), mais avant tout, oser dire ce qui va et ce qui ne va pas, sans crainte de générer des tensions et des conflits, avec bienveillance et respect.

Non seulement l'authenticité facilite la liberté d'expression, mais elle permet aussi de sortir des jeux de pouvoir, de réduire les ragots, de se montrer tel que l'on est et non tel qu'on pense que l'on doit être.

Pour instaurer des relations de confiance, il faut avant tout se faire confiance, accepter et composer avec ses forces et ses fragilités, ses qualités et ses défauts, sans crainte d'être jugé et sans avoir peur des conséquences. L'authenticité contribue à la bienveillance mutuelle, au lâcher prise.

Cette posture est indispensable pour pouvoir déployer de nouvelles pratiques telles que le « Printemps des échanges » en vigueur chez Bayard, la « semaine autrement » de Chateauform' ou encore les « Questions & réponses » du président d'Airbnb.

L'humilité, pour soutenir la responsabilisation

Une étude de 2014, menée auprès de 1 500 personnes à travers le monde par le centre de recherche Catalyst classe l'humilité comme l'une des principales qualités du leadership.

L'autonomisation et la responsabilisation des équipes supposent de la part du manager de mettre de côté son ego⁶, de s'émanciper du besoin d'omniscience, d'accepter de ne pas tout savoir, de se garder de croire qu'il a toujours raison et de faire preuve de modestie vis-à-vis de ses équipes. À ce titre, il doit accepter de perdre un peu de pouvoir.

Cette posture est indispensable pour que les collaborateurs se sentent autorisés à s'exprimer et expérimenter de nouvelles idées. Oser dire que l'on ne sait pas, encourager ses équipes à prendre des initiatives et les soutenir dans leur mise en œuvre, quels que soient les résultats, permet de renforcer la responsabilisation.

Faire preuve d'humilité ne veut pas dire pour autant que le facilitateur n'ait plus son mot à dire mais qu'il doit, avant de se positionner, s'interroger et inviter ses équipes à se questionner, à être force de proposition et à oser expérimenter des solutions ou de nouvelles idées auxquelles ils croient.

Cette posture est indispensable pour pouvoir, par exemple, adopter la pratique de « Feed-back des engagements manager » en vigueur chez Pfeiffer Vacuum, la « Prise de décision par sollicitation d'avis » chez Thales Helicopters Avionics, ou encore la carte « Le pouvoir de transformer » chez Konica Minolta.

L'aventure, pour développer le plaisir

Si l'on considère que la pérennité d'une entreprise repose sur sa capacité à créer de nouvelles valeurs, à surprendre et à enchanter ses clients, elle a tout intérêt à développer le goût de l'aventure auprès de ses équipes afin de générer de l'enthousiasme, du plaisir et de l'envie d'évoluer dans un environnement VUCA.

Cela nécessite de s'émanciper de l'esprit rationnel qui consiste à vouloir tout contrôler et nouer avec l'émotionnel pour s'autoriser à expérimenter de nouvelles approches, sans se mettre de pression sur les risques d'échec.

L'esprit d'aventure permet de mobiliser des aptitudes telles que la curiosité, l'ouverture, l'audace et le goût du défi.

Cette posture est indispensable pour pouvoir, par exemple, adopter les ateliers « Oui j'ai des talents » en vigueur chez Décathlon, la « visite habitant » de Leroy Merlin ou encore les « Hackt Simple » organisés par Air France.

La serviabilité, pour valoriser la collaboration

Indispensable à toute démarche d'innovation managériale, la posture de serviabilité a pour but de transcender la notion de subordination unilatérale hiérarchique de manière à mettre le management au service des collaborateurs afin de les aider à créer

les conditions de leur épanouissement personnel et de leur performance professionnelle.

Cette posture est issue du concept de *servant leader* de Robert K. Greenleaf, ainsi que du principe de symétrie des attentions mis en avant par Vineet Nayar lorsqu'il a considéré que les fonctions support devaient être au service des opérationnels puisqu'ils sont les mieux placés pour identifier la création de nouvelles valeurs pour l'entreprise.

Se mettre au service ne signifie pas se soumettre, ni être dans une position de dépendance, mais soutenir ses équipes, les inviter à exprimer ce dont ils ont besoin pour être efficaces.

Cette posture est indispensable pour pouvoir adopter des pratiques similaires au « Recrutement collaboratif » chez SA HLM Oise, à la « Préparation collaborative des missions » pratiquée par les forces spéciales de l'armée de terre ou encore au « Diagnostic managérial » en vigueur au sein du Groupe Schmidt.

La justesse, pour cultiver l'agilité

La posture de justesse consiste à assouplir sa volonté de maîtriser tous les risques pour s'autoriser à expérimenter de nouvelles pratiques managériales. Il s'agit davantage de « faire toujours de son mieux⁷ » que de vouloir être parfait.

Impulsée par la culture start-up, cette posture permet d'apporter une réponse pertinente et rapide, quitte à l'améliorer au fur et à mesure, que d'atteindre la perfection.

Croire qu'il est encore possible de tout prévoir est devenu illusoire. La posture de justesse consiste à faire preuve de réalisme et de discernement, à faire la part des choses entre ce sur quoi on peut agir et ce sur quoi on ne peut pas agir de manière à se concentrer sur les zones de pouvoir d'action.

Cette posture permet d'autoriser son équipe à prendre des risques, à faire preuve d'audace, à expérimenter sans crainte d'échouer, et

surtout à adopter des pratiques managériales qui seront les mieux adaptées aux situations ainsi qu'aux particularités de l'équipe.

Elle est indispensable pour pouvoir, par exemple, adopter « L'organisation en territoires d'offres » en vigueur chez Biose, la démarche « Fail, learn, succeed » de Blablacar ou encore « L'autodiagnostic managérial » du Groupe Schmidt.

La résilience, pour doper la créativité

Près de 75 % des Français considèrent qu'on dévalorise trop souvent les personnes qui vivent des échecs alors que 94 % estiment qu'on apprend toujours de ses échecs⁸.

Difficile de savoir si les innovations managériales seront couronnées de succès. C'est pourquoi l'entreprise doit adopter un nouveau regard sur l'échec car il est fort probable que de nombreuses initiatives ne fonctionneront pas, parce qu'elles sont prématurées (le niveau de maturité n'est pas encore suffisant) ou inadaptées (ce qui fonctionne dans une entreprise peut ne pas fonctionner chez une autre).

Adopter la posture de résilience permet de créer les conditions favorables pour autoriser les équipes à expérimenter de nouvelles pratiques managériales, sans crainte, parce qu'elles savent que leur manager les soutiendra en cas d'échec.

La résilience

Boris Cyrulnik, neuropsychiatre français, a écrit de nombreux articles et livres sur la résilience, cette capacité qu'ont certaines personnes à reprendre le cours de leur développement après un événement dramatique, à continuer de vivre, à rebondir en dépit de l'adversité. D'après l'auteur, cette aptitude repose sur quatre facteurs :

- Le tempérament de la personne, ses représentations, ses modes de pensée, ses motivations. Généralement, les personnes résilientes refusent d'entrer dans un rôle de victime passive, font preuve de positivisme et d'optimisme pour se remettre en selle et continuer le cours de leur existence.
- Un environnement affectif bienveillant.
- La possibilité de partager ce qui a été vécu et ses ressentis avec d'autres personnes.

- Un entourage soutenant.

Cette posture consiste à faire d'un échec une force motrice, à ne pas se décourager face à l'adversité, à rebondir en restant enthousiaste et positif, à discerner quand il faut renoncer ou persévérer et surtout à considérer l'échec, non pas comme un signe d'incompétence mais comme un levier de développement professionnel et personnel.

Cette posture est indispensable pour pouvoir, par exemple, adopter la démarche « Fail, learn, succeed » de Blablacar ou réaliser les analyses « Just & Fair » d'Air France.

Si ces postures concernent les facilitateurs, elles doivent progressivement être appropriées par tous les acteurs de l'entreprise.

L'appropriation de la culture coresponsable et des pratiques managériales innovantes suppose une évolution de l'état d'esprit reposant sur six postures qui doivent être adoptées dans un premier temps par les facilitateurs puis par tous les acteurs de l'entreprise.

De la persuasion à la révélation

Objectif

Instaurer des relations authentiques afin de libérer la parole et d'identifier ce qui peut faciliter l'appropriation des nouvelles postures et pratiques managériales.

Les cultures managériales traditionnelles considèrent qu'il est de la responsabilité du manager de convaincre ses collaborateurs d'adhérer aux changements qu'impulse l'entreprise.

Convaincus qu'offrir plus d'autonomie et de responsabilité sera bien accueilli par les salariés parce que c'est le besoin qu'ils expriment, la

plupart des dirigeants se limitent souvent à une présentation de leur projet d'innovation managériale.

Or, tout le monde ne désire pas être plus autonome et responsable. Et une partie de ceux qui le souhaitent peuvent ne pas y croire ou trouver cela difficile, donc ne pas s'engager dans cette nouvelle forme de collaboration. Il est par conséquent indispensable que l'entreprise connaisse son « taux d'appropriation naturelle⁹ » du nouveau contrat collaboratif avant de déployer de nouvelles pratiques.

Par ailleurs, persuader des individus d'adhérer aux changements est possible dans une société conformiste où les salariés obéissent sans mot dire, mais ce n'est plus le cas depuis que les personnes, compte tenu de la revendication de bien-être et de la liberté, s'autorisent à exprimer ouvertement leurs inclinations individuelles¹⁰.

De plus, convaincre est un acte de Parent normatif. En effet, lorsqu'un manager s'est fixé comme objectif de motiver¹¹ et de faire adhérer, il est beaucoup plus concentré sur son argumentaire que sur les réactions des collaborateurs, qu'il ne prend pas vraiment en considération.

Compte tenu du changement d'état d'esprit qu'induit la culture coresponsable, il est préférable d'aborder cette transformation par un processus de « révélation » qui consiste à inciter les collaborateurs à exprimer ouvertement ce qu'ils pensent et ressentent vis-à-vis du nouveau contrat collaboratif.

Les bénéfices de la révélation

Le processus de révélation est une démarche coresponsable. Instauration d'une relation Adulte/Adulte commence par se dire avec authenticité ce que l'on pense et ce que l'on ressent, ce qui est rarement le cas dans les cultures managériales traditionnelles.

L'innovation managériale est l'occasion pour les entreprises d'aborder des sujets importants qui sont rarement évoqués officiellement et donc non traités. Le fait qu'une entreprise

encourage l'expression de ressentis et d'avis sur ce qu'elle souhaite impulser et accepte, sans réserve, les réponses des collaborateurs leur démontrent qu'elle s'est déjà appropriée la posture d'Adulte.

La théorie organisationnelle de Berne (TOB) a mis en évidence l'existence de deux dimensions bien distinctes au sein des entreprises :

- La dimension « visible », composée de la structure publique (statuts, organigramme, procédures...), au caractère « officiel » (ce que les personnes expriment).
- La dimension « invisible », composée de la structure privée (les ressentis, les préoccupations, les rituels, les jeux psychologiques...) au caractère « officieux » (ce que les personnes vivent et n'expriment pas).

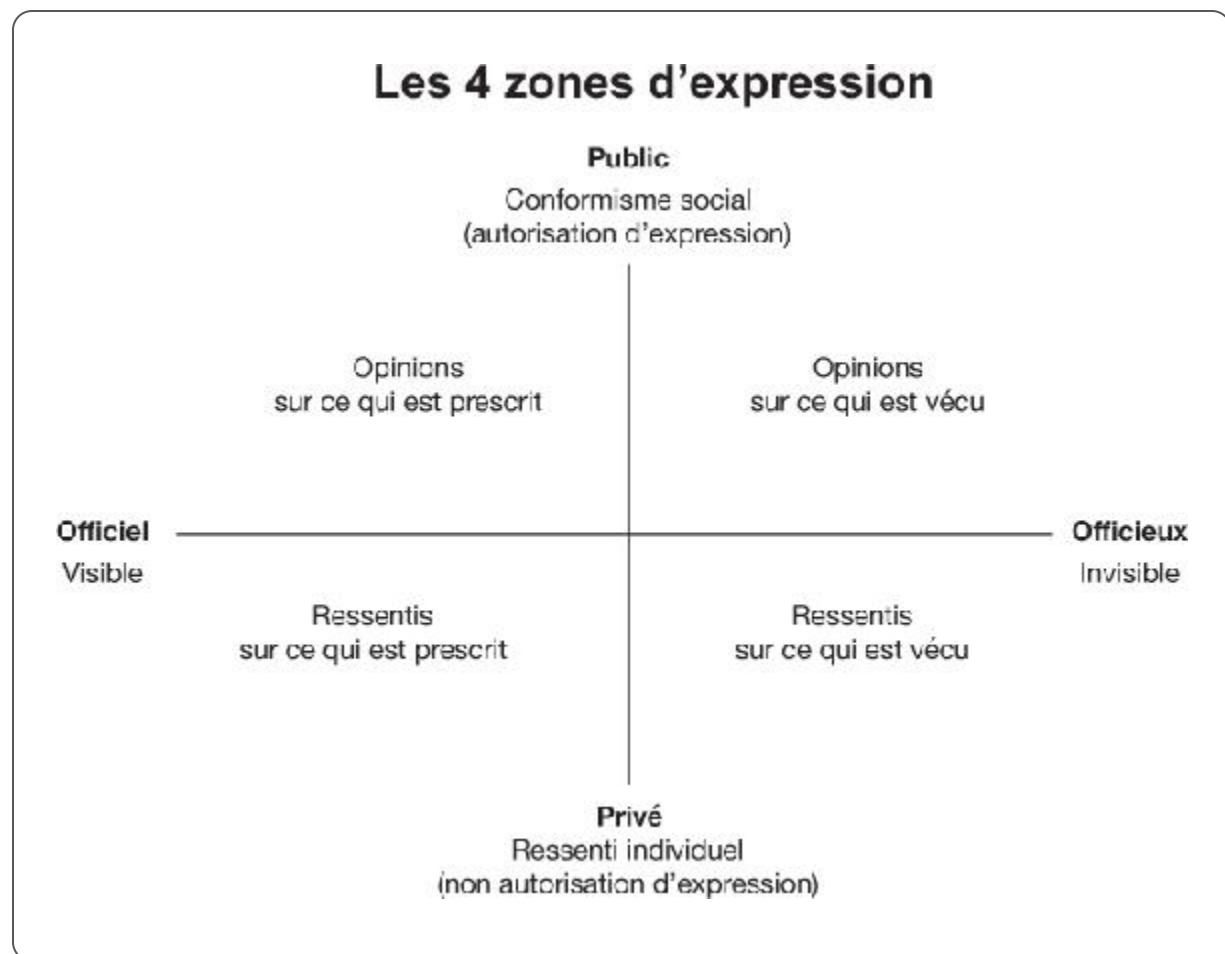


Schéma de présentation des structures visibles et invisibles

Beaucoup de tensions naissent au sein des groupes lorsque l'écart entre la structure « visible » et « invisible » est important, sachant que la solution se trouve bien souvent dans le traitement de la structure « invisible » (ce qui est ressenti et n'est pas ouvertement dit). Par ailleurs, le processus de révélation permet d'identifier les zones d'incertitude.

Les zones d'incertitude

Dans son livre *Le Phénomène bureaucratique*¹², Michel Crozier, sociologue français, a mis en évidence que, quel que soit le niveau de formalisme et de prévision, il existe toujours des terres inconnues, des événements imprévisibles, intitulés « zones d'incertitude ».

Face cachée des sources formelles de pouvoir, non décrites dans les organigrammes ou les documents officiels, les zones d'incertitude correspondent, soit à des failles dans les procédures, des défaillances techniques mais aussi à des informations cachées, des compétences implicites et non officialisées détenues par certains acteurs de l'entreprise qui les conservent pour garder une influence et un pouvoir sur l'organisation.

De plus, les échanges qui suivent la révélation peuvent également permettre à l'entreprise d'avoir accès à l'imaginaire¹³ du groupe (l'inconscient collectif), voire à certaines images individuelles. Faire révéler certains « fantasmes » (croyances imaginaires) est l'opportunité de les confronter avec la réalité de manière à dissocier ce qui est de l'ordre de l'imaginaire et du réel, fondé ou infondé.

Le processus de révélation est l'occasion pour l'entreprise de prendre connaissance de non-dits, de ressentis et de croyances qui freinent l'appropriation du nouveau « contrat collaboratif » de manière à pouvoir les traiter.

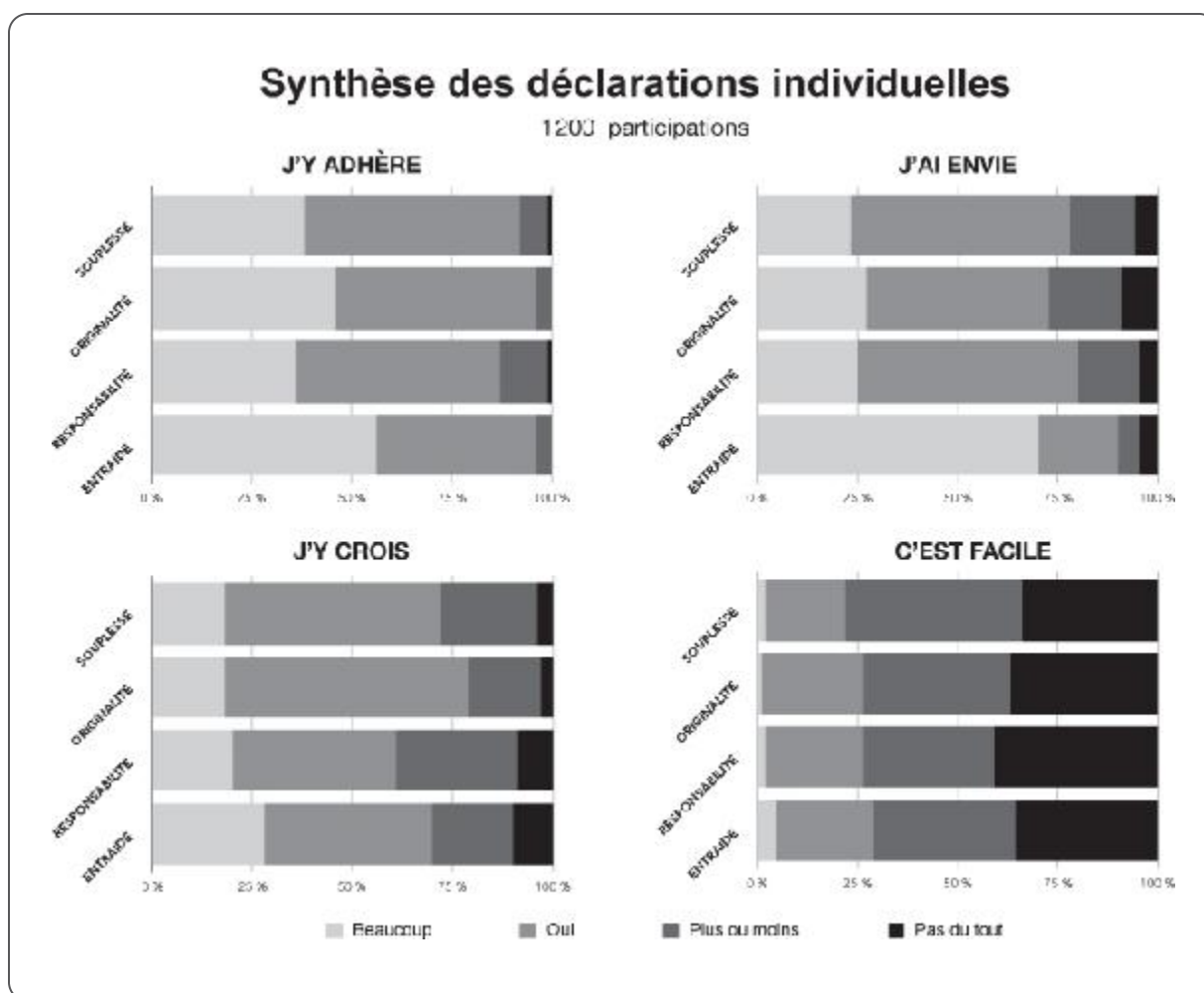
Faire réagir sur le contrat collaboratif

Se contenter de présenter le nouveau contrat collaboratif est insuffisant. Et croire que les salariés vont facilement et rapidement s'approprier l'état d'esprit, les valeurs, les postures et les attitudes

qu'il sous-tend du fait d'arguments convaincants est souvent très illusoire.

Aussi, plutôt que de commencer par instaurer de nouvelles pratiques managériales, l'entreprise a tout intérêt à connaître la manière dont est perçu le nouveau contrat collaboratif.

Pour se faire, elle peut, comme l'illustre l'exemple ci-dessous, soumettre le contenu du contrat collaboratif à un sondage destiné à l'ensemble des salariés afin de connaître le taux d'appropriation naturelle.



Exemple (fictif) de restitution du niveau d'appropriation d'un contrat collaboratif (formulé par des valeurs)

L'exemple (fictif) ci-dessus présente une restitution des déclarations de 1 200 salariés sur un nouveau contrat collaboratif qui mentionne

quatre valeurs. Quatre questions leur ont été posées :

- « J'y adhère » : cette question permet à l'entreprise de connaître le niveau d'adhésion aux valeurs. Par expérience, il est rare que les personnes n'adhèrent pas aux valeurs « humanistes » (confiance, authenticité, bienveillance...) mais il arrive qu'elles n'adhèrent pas ou peu à certaines valeurs « Adultes » propres à la culture coresponsable (responsabilité, audace, autonomie...), d'où la nécessité de poser la deuxième question.
- « J'y crois » : cette question permet à l'entreprise d'identifier le niveau de croyance qu'ont les salariés concernant la capacité des différents acteurs à s'approprier les valeurs. Ne pas y croire est compréhensible. Cependant, cela ne signifie pas pour autant que les personnes n'en ne vont pas en avoir envie. D'où la question suivante.
- « J'ai envie » : cette question a pour but d'identifier le niveau de motivation et d'engagement. Si les personnes ont envie, cela ne signifie pas qu'elles se sentent capables, d'où la dernière question.
- « C'est facile (pour moi) » : cette question est très importante car elle permet à l'entreprise de connaître l'aptitude qu'ont les salariés à incarner les valeurs au quotidien. S'ils adhèrent généralement au contrat collaboratif, il est extrêmement fréquent qu'ils considèrent que leur appropriation au quotidien est difficile, ce qui semble compréhensible du fait du changement d'état d'esprit qu'induit la culture coresponsable. Cette dernière question légitime l'expérimentation de nouvelles pratiques managériales qui rendraient plus facile l'appropriation du nouveau contrat collaboratif, ainsi que l'identification de modalités d'accompagnement (formation, séances de codéveloppement...).

Une fois les résultats révélés, les managers peuvent initier des échanges avec les collaborateurs sur ce qui les freine concrètement et ce qui pourrait les aider à s'approprier le nouveau contrat collaboratif.

Selon Kurt Lewin, psychologue américain, il existe deux principales méthodes pour amener les personnes à changer :

- la méthode de l'exposé, qui consiste à expliquer le changement et ses bienfaits ;
- la méthode de réunion-discussion, qui repose sur l'animation d'échanges sur un sujet et l'invitation à déclarer son engagement à changer.

Dans la première méthode, seulement 3 % des personnes adoptent le changement alors qu'elles sont 30 % à se l'approprier avec la seconde. Pour quelles raisons ?

- une discussion bien menée implique davantage les personnes que la seule écoute d'un exposé ;
- la seconde méthode amène les personnes à prendre une décision, ce qui n'est pas le cas lors d'un exposé ;
- les échanges font évoluer les points de vue et les interrogations, les doutes ou les suspicions sont traités alors qu'ils ne sont pas révélés lors d'un exposé ;
- les personnes s'engagent plus facilement lorsqu'elles voient d'autres personnes s'engager.

Provoquer les réactions et encourager les échanges permet de favoriser l'engagement et notamment de mieux identifier ceux qui y adhèrent par « complaisance », par « identification » ou par « intériorisation ».

Le conformisme

Le phénomène de « conformisme » a été mis en avant par la psychologie sociale. Selon Kelman (1958), la grande majorité des individus ont tendance à se conformer à ce qui est attendu par les groupes auxquels ils appartiennent, pour les raisons suivantes :

- La complaisance : l'individu adopte les normes du groupe pour rechercher son approbation et éviter les représailles. Mais s'il adhère publiquement, cela ne signifie pas pour autant que c'est le cas à titre personnel.
- L'identification : l'individu désire ressembler aux membres du groupe par désir d'appartenance.

- L'intériorisation : l'individu se conforme aux normes du groupe parce qu'il y croit profondément.

Mais que faire des salariés qui n'adhéreraient pas au projet d'innovation managériale ? L'entreprise est-elle en mesure de conserver des collaborateurs qui ne partageraient pas sa vision, ses valeurs et ses nouvelles pratiques collaboratives ?

Du point de vue du législateur, ce n'est pas un motif suffisant pour licencier un salarié de manière unilatérale. Les entreprises ont alors deux options :

- Ne rien faire, et laisser ces collaborateurs effectuer leurs missions, à condition toutefois qu'ils ne s'opposent pas ouvertement au nouveau contrat collaboratif. L'appropriation des nouvelles pratiques ne doit pas être faite de manière coercitive, tout simplement car cela serait contraire à l'état d'esprit qui anime la culture coresponsable fondée sur la confiance, l'authenticité et la liberté de choix. D'ailleurs, toutes les entreprises que nous avons rencontrées ont conditionné l'adoption de leurs nouvelles pratiques managériales au volontariat et ont accepté l'idée que certaines personnes restent sur la réserve.
- Leur proposer un départ négocié, non pas pour les acculer ou les forcer à partir mais parce que l'expérience démontre qu'ils ne seront pas épanouis dans ce nouvel environnement et qu'ils ont souvent plus intérêt à se démettre dans de bonnes conditions qu'à se soumettre et mal vivre cette nouvelle forme de collaboration. C'est ce qu'a fait Tony Hsieh, PDG de Zappos, en 2015. Compte tenu de son souhait d'adopter l'holocratie, le fondateur de cette entreprise a adressé un mail aux 1 500 salariés pour proposer à ceux qui ne souhaitaient pas vivre cette transformation une généreuse indemnité de départ. Résultat : 18 % des salariés ont quitté l'entreprise. Cela peut paraître dur pour certains, mais ce comportement est totalement en adéquation avec la posture d'Adulte.

Que penser d'un faible taux d'engagement et d'envie d'incarner les valeurs ? Selon Malcolm Gladwell, journaliste et écrivain anglais : « Quand, dans une population, des individus qui ont un comportement singulier s'allient et finissent par peser 10 % de cette population, alors ce comportement singulier devient la norme ». Ce phénomène est désigné par l'expression « point de bascule ».

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'est pas nécessaire d'avoir l'adhésion de la majorité des salariés pour transformer la culture et le management. Selon les travaux de Serge Moscovici¹⁴, si la majorité a tendance à avoir une influence de conformité et de maintien de l'existant dans le but de réduire les divergences entre individus, les changements et l'innovation sont souvent à l'origine de minorités, comme le démontre l'histoire.

En d'autres termes, une minorité peut influencer la majorité à changer, sachant que le déterminant de cette influence n'est pas le pouvoir mais le style de comportement adopté par la minorité et la bienveillance dont elle fait preuve à l'égard de ceux qui résistent aux évolutions.

C'est exactement ce qui se passe lorsque les entreprises impulsent des projets d'innovation managériale. Il est rare que la majorité y adhère tout de suite. L'appropriation de la culture coresponsable se fait davantage *via* une démarche prosélytique qui nécessite :

- qu'une minorité puisse montrer l'exemple et démontrer les bénéfices ;
- que les salariés qui souhaitent s'engager dans ces nouvelles formes de collaboration soient encouragés, accompagnés et soutenus par l'entreprise.

L'adoption du nouveau contrat collaboratif est facilitée par un processus de révélation qui permet à l'entreprise d'identifier les freins à l'appropriation de manière à ce qu'elle puisse les traiter et mettre en œuvre les actions qui pourront faciliter son appropriation.

Des fonctions aux rôles

Objectif

Mobiliser toutes les énergies en transcendant la division du travail.

D'un côté, certaines pratiques managériales ou collaboratives nécessitent l'instauration de nouvelles responsabilités qui ne sont pas forcément hiérarchiques. De l'autre, le management traditionnel confie aux managers des responsabilités sans s'être vraiment préoccupé de leur niveau de motivation et d'appétence à les assumer.

Si le rôle de leader est officiellement attribué au manager, il existe dans la réalité différentes formes de leadership.

Les trois types de leader

Dans sa théorie des organisations, Éric Berne a mis en avant trois types de leader :

- Le leader responsable du groupe, nommé officiellement par l'entreprise. C'est une position statutaire. Ses responsabilités sont définies par un contrat ou par la législation, avec des pouvoirs d'autorité, de décision et de moyens clairs. Il doit généralement rendre des comptes à l'entreprise.
- Le leader effectif. Il s'agit d'une personne à laquelle les membres de l'équipe font appel lorsqu'ils se heurtent à un aléa ou à une difficulté opérationnelle, parce qu'elle a la connaissance et l'expérience nécessaires. Elle n'est pas désignée officiellement mais choisie implicitement par le groupe et a un impact sur son action effective. Lorsque le leader effectif n'est pas le leader responsable, l'équipe décidera d'appliquer ses décisions et non celles du leader responsable, compte tenu de sa crédibilité technique.
- Le leader psychologique, qui est la personne qui va être sollicitée par l'équipe lorsque certains collègues entrent en conflit ou lorsqu'un événement nouveau est source de tension.

Le management traditionnel part du principe qu'une seule et même personne peut jouer ces trois rôles, mais c'est relativement rare. C'est la raison pour laquelle certaines pratiques managériales innovantes intègrent sous forme de rôles des responsabilités effectives et psychologiques.

Par exemple, si un manager ne peut pas se positionner sur une nouvelle idée, par méconnaissance ou crainte de prendre la mauvaise décision, la sélection de l'idée peut être du ressort des salariés *via* un système de vote telle que la « boîte à idées digitale » instaurée chez Mazars. Dans ce cas, il n'y a pas de suppression du leader responsable du point de vue officiel, mais un transfert du rôle de leader effectif au niveau des collaborateurs.

L'innovation managériale propose de redistribuer autrement les rôles et de les exprimer sous des formes différentes (soit par un individu, soit par un groupe), comme l'instauration d'un référent chez Proginov ou d'une plateforme de « déclaration des humeurs » chez EDF – entité de la DSIT, dans le cas où le manager ne parviendrait pas à lui seul à incarner les rôles de leader effectif et psychologique.

Contrairement aux fonctions qui sont attribuées de manière statutaire par l'autorité hiérarchique supérieure, les rôles, qui ont rarement un caractère officiel, sont souvent attribués sur la base du volontariat.

L'innovation managériale permet d'attribuer de nouveaux rôles à hiérarchiques aux salariés qui le souhaitent.

De l'instruction à la coconstruction

Objectif

Associer le plus grand nombre d'acteurs internes et externes dans la concrétisation de la vision pour bénéficier de la diversité des intelligences.

Le management traditionnel est fortement marqué par la pensée hiérarchique qui sous-tend que seuls les managers sont capables de savoir ce qui est bon pour l'entreprise et les salariés.

Cette croyance devient de plus en plus controversée depuis que les entreprises sont confrontées à des environnements extrêmement changeants, incertains et complexes. Ce ne sont plus seulement l'expérience et les compétences techniques qui comptent, mais la capacité à imaginer et à construire le futur.

C'est la raison pour laquelle l'entreprise a besoin de libérer toutes les énergies, de mobiliser toutes les formes d'intelligence, aussi bien internes qu'externes pour trouver de nouvelles idées et faire les meilleurs choix possibles pour concrétiser sa vision.

Miser sur toutes les formes d'intelligence permet d'augmenter la capacité d'innovation et de valoriser les talents individuels

Qu'entend-on par intelligence ? Initialement, l'intelligence correspondait au raisonnement et à la culture, c'est la raison pour laquelle la première forme d'intelligence reconnue est d'ordre cognitif¹⁵. Mais avoir des connaissances et de la culture ne suffit pas pour évoluer dans un environnement VUCA. L'entreprise doit instaurer de nouvelles pratiques qui permettent de valoriser trois autres formes d'intelligence :

- L'intelligence émotionnelle : proposée en 1990 par les psychologues Peter Salovey et John Mayer, l'intelligence émotionnelle est la capacité pour une personne de reconnaître, de comprendre et de composer avec ses émotions, ainsi qu'avec celles des autres. Elle est indispensable pour bien fonctionner en équipe, mais aussi pour faire évoluer l'offre de manière à ce qu'elle soit la mieux adaptée aux émotions et aux ressentis des clients.
- L'intelligence situationnelle : cette forme d'intelligence repose sur la capacité des personnes à comprendre une situation dans ses différentes dimensions et dans sa complexité pour s'y adapter et y apporter une réponse appropriée.

- L'intelligence relationnelle : l'être humain est un animal social. Cette forme d'intelligence comprend des aptitudes à créer des relations harmonieuses, constructives et socialement durables mais aussi à composer avec les autres et à valoriser leurs capacités.

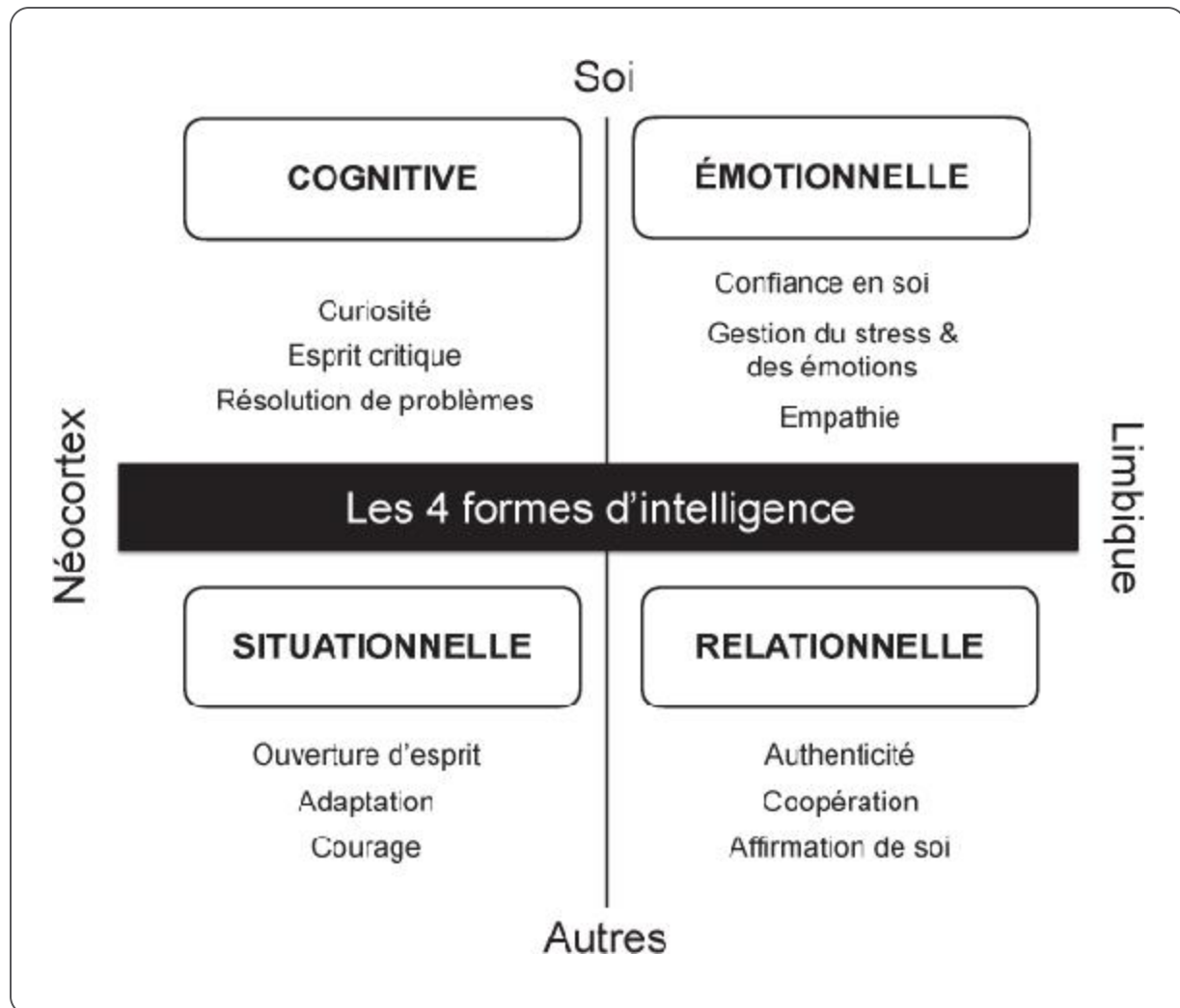


Illustration des 4 formes d'intelligence

L'innovation managériale a pour ambition de valoriser toutes les formes d'intelligence pour créer de nouvelles richesses issues de leurs interactions.

Impliquer les acteurs externes permet de bénéficier de regards différents et d'associer toutes les parties prenantes à la

concrétisation de la vision

Il se peut que les salariés, du fait de leurs habitudes et de leur expérience, peinent à imaginer de nouvelles idées. C'est pourquoi de nombreuses pratiques managériales innovantes ont été conçues pour ouvrir l'exploration d'idées à l'extérieur de l'entreprise.

Popularisée en 2003 par Henry Chesbrough, l'innovation ouverte est une démarche qui vise, pour une entreprise, à associer des acteurs externes (clients, fournisseurs, partenaires, institutions...) au processus d'exploration de nouvelles idées d'offres et de produits.

Cette approche permet de stimuler la créativité par la sollicitation d'idées de personnes qui apportent un regard différent de celui qu'ont les salariés de l'entreprise, de bénéficier de points de vue, de connaissances et d'idées de parties prenantes externes.

Elle a par ailleurs comme bénéfice de nouer de nouveaux liens avec les acteurs de l'écosystème de l'entreprise.

Mobiliser l'intelligence des foules permet de prendre des décisions plus pertinentes

Si la mobilisation du plus grand nombre est intéressante pour trouver de nouvelles idées, le choix de celles qui seront sources de création de nouvelles valeurs peut s'avérer compliqué.

Le management traditionnel a pour principe de confier la décision à l'autorité hiérarchique mais l'expérience démontre qu'elle n'est pas toujours la plus apte à faire les meilleurs choix. C'est pourquoi de nouvelles pratiques managériales confient la décision au plus grand nombre.

Selon James Surowiecki, la foule fait de meilleurs choix que les experts mais pour que cela fonctionne, il importe de respecter quatre critères :

- les mieux placés pour comprendre ce qui se passe sont ceux qui sont sur le terrain ;

- l'indépendance d'esprit est indispensable pour éviter les pièges du conformisme et des certitudes ;
- la diversité des points de vue est la meilleure manière de contrer la subjectivité et les lacunes de chacun ;
- les choix doivent être opérés selon une méthode objective (vote à la majorité, critères de priorisation, moyenne arithmétique, algorithme...) pour éviter le consensus mou.

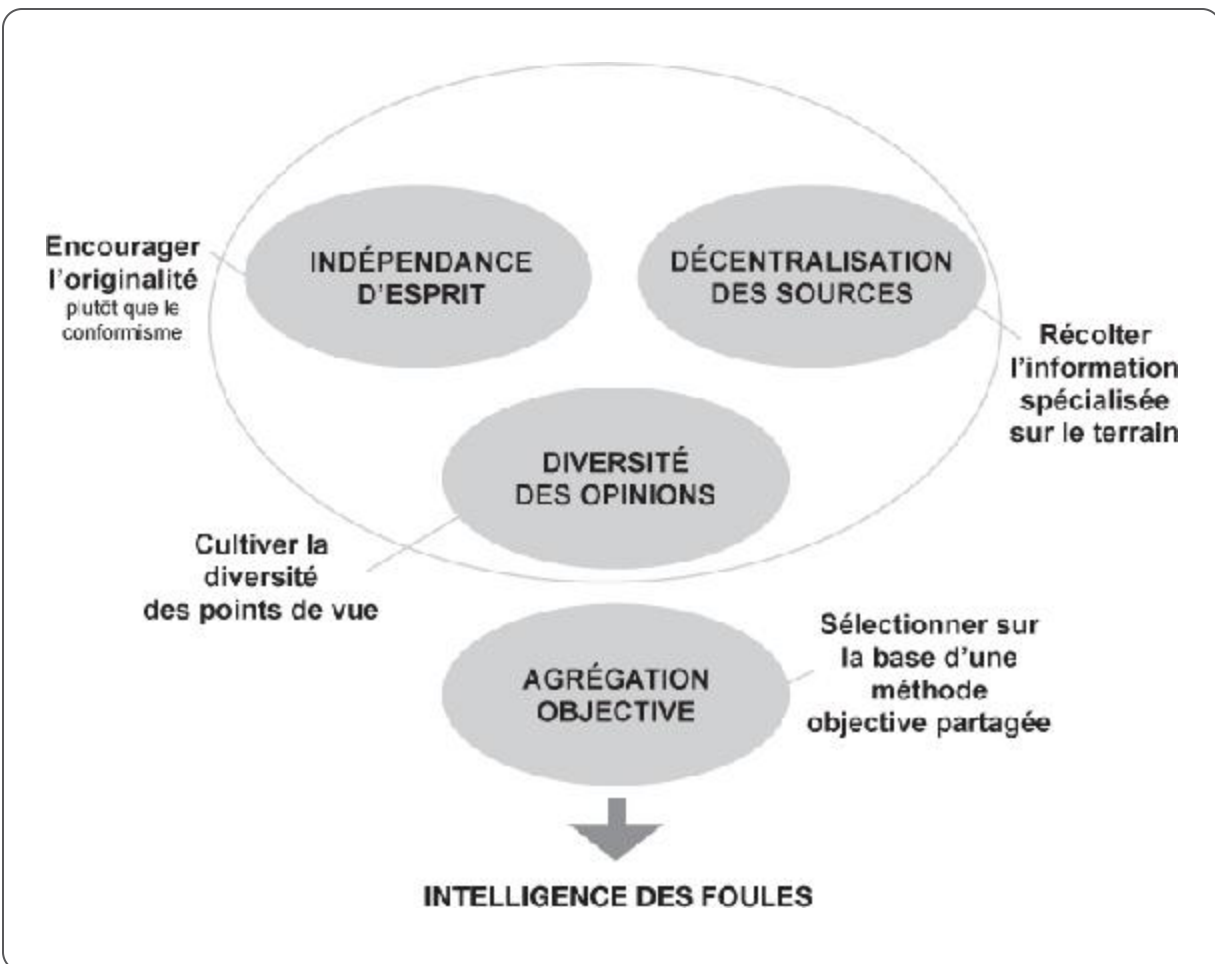


Illustration des principes de la sagesse des foules

La coconstruction suppose cependant de respecter quelques principes :

- La mobilisation des individus se fait toujours sur la base d'un cadre prédéfini qui peut être la vision, des valeurs, un projet ou un objectif.

- La coconstruction se fait généralement par des séquences d'expressions individuelles puis d'échanges et de validation du collectif. L'expression individuelle est facilitée par des méthodologies qui favorisent l'inclusion¹⁶, de manière à offrir la possibilité à des personnes réservées ou timides de s'exprimer, car ce ne sont pas toujours ceux qui parlent le plus qui ont les meilleures idées.
- Les décisions se font en mode « bottom up » selon un processus itératif de propositions du groupe et de validation de l'autorité (hiérarchique, fonctionnelle) de manière à ajuster et adapter la construction et à veiller à ce que les propositions soient conformes au cadre prédéfini.
- Toutes les opinions sont respectées, qu'elles soient favorables ou défavorables, du moment qu'elles sont constructives. Il est même conseillé d'exprimer volontairement des critiques pour éviter de tomber dans les travers de la pensée positive.
- La sélection des idées se fait généralement à la majorité. Les décisions sont soumises au vote du collectif ou d'instances de représentation du collectif.

L'importance du négatif dans la décision

Une expérience réalisée en 2015 par le centre d'intelligence collectif du MIT démontre qu'il est plus facile d'éliminer que de choisir lorsqu'on propose trop de choses, d'où l'importance du négatif dans les concours d'idéation.

Les chercheurs ont comparé la qualité des estimations obtenues de trois façons différentes :

- à l'aide de quelques jetons, les participants ont parié sur les idées ayant le plus de chances d'être choisies par un comité d'experts ;
- à l'aide de quelques jetons, les participants ont parié sur les idées ayant le moins de chances d'être retenues ;
- les participants ont été invités à évaluer les chances de gagner de chaque idée par le biais de l'attribution d'une note de 1 à 5 à chaque idée sur la base.

Les paris négatifs ont été plus proches des jugements des experts que les paris positifs.

Cette expérience démontre la pertinence de faire exprimer le négatif dans une société fortement marquée par la valorisation de la pensée positive. Faire exprimer le négatif

permet de sélectionner plus rapidement les idées non pertinentes de manière à disposer de davantage de temps sur les idées qui peuvent être source de création de nouvelles valeurs.

Des pratiques, telles que le « Projet stratégique partagé » initié par Pôle emploi, « l'organisation en territoires d'offres » adoptée par Biose, la « boîte à idées » de Mazars et le tour « Made in France » de la Camif démontrent que l'implication du plus grand nombre permet à l'entreprise de trouver des idées à plus forte valeur ajoutée et de faire de meilleurs choix.

La coconstruction permet de mobiliser toutes les différentes formes d'intelligence pour créer de nouvelles richesses qui n'auraient pu être proposées par les meilleurs experts.

De l'organisation mécaniste à la collaboration organique

Objectif

Transcender l'organigramme et le processus décisionnel hiérarchique pour autoriser les initiatives individuelles et valoriser l'intelligence collective.

Les structures de la grande majorité des entreprises sont encore très largement fondées sur la base de l'organisation scientifique du travail et de la bureaucratie. Elles sont qualifiées de mécanistes car elles sont centrées exclusivement sur le traitement des activités.

Conçue sur la base d'un organigramme détaillé, de descriptions de fonction, de procédures, de règles et de modes opératoires, l'organisation est appréhendée comme une machine où les rouages sont parfaitement assemblés et huilés.

Or, la structure d'une entreprise est comparable à celle d'un être humain. Elle est composée d'un squelette que l'on peut comparer à

la structure mécaniste (les statuts, l'organigramme...), et de nombreux systèmes (nerveux, musculaires...) qui composent la structure organique (l'expression d'idées, les processus décisionnels...).

Si certaines entreprises ont la possibilité d'agir sur leur structure mécanique, c'est loin d'être le cas pour une grande majorité. C'est la raison pour laquelle l'innovation managériale propose d'agir sur la structure organique (les réunions, les processus d'évaluation, l'expression d'idées...) tout en maintenant la structure mécanique.

S'il n'est pas possible de supprimer l'échelon hiérarchique pour libérer son entreprise ou de transformer son organigramme en cercles comme l'y invite l'holocratie, cela n'empêche pas les entreprises de s'inspirer de certaines méthodes « organiques » et de se les approprier en adaptant, si besoin est, certains aspects pour qu'elles puissent être compatibles avec la structure « mécanique ».

Instaurer de l'organique sans remettre en cause le mécanique

L'organisation organique n'est ni hiérarchique, ni matricielle. Il s'agit avant tout de nouvelles manières de se regrouper et de travailler en dehors de la répartition des responsabilités institutionnelles.

Ces nouvelles formes de collaboration ont été imaginées pour transcender la division du travail et autoriser les personnes qui le souhaitent à contribuer au développement de l'entreprise au-delà des termes de leur contrat de travail. Cet engagement est facilité par l'officialisation du contrat collaboratif.

La structure organique se concrétise souvent par l'instauration de nouveaux espaces, de temps dédiés ou de dispositifs comme :

- Des espaces dédiés à la créativité et à l'expérimentation, tels que « La fabrique à idées » adoptée par le ministère des Armées.
- Un temps accordé par l'entreprise (généralement inclus dans le temps de travail effectif contractuel) comme c'est le cas chez Assistalliance ou chez Décathlon, pour concrétiser une idée, un

projet ou une mission différente de ce qui est mentionné dans la description de poste.

- Des communautés pour créer du lien entre collaborateurs qui partagent la même ambition, comme la « Communauté des Transformers » adoptée par Konica Minolta.
- Des applications digitales, pour faciliter l'expression, telles que la « boîte à idées digitale » adoptée par Mazars.
- Des rituels qui autorisent et encouragent l'expression des ressentis, des difficultés, des idées qui sont rarement exprimés dans les organisations hiérarchiques, comme la matrice « Savoir-Faire/Aimer-Faire » en vigueur chez Partio ou les « Comptes rendus publics du comité de direction » adoptés par GT Solutions.
- De rôles instaurés de manière a-hiérarchique, assumés par un individu ou un groupe, comme le « Référent » chez Proginov ou la « visite habitant » de Leroy Merlin/ADEO.

L'innovation managériale permet de développer des structures organiques sans remettre en cause l'organisation mécaniste pour libérer l'expression et la concrétisation d'idées et créer de nouveaux liens a-hiérarchiques.

Des *hard skills* (compétences techniques) aux *soft skills* (potentiel humain)

Objectif

Identifier et valoriser des aptitudes individuelles autres que les compétences techniques pour renforcer l'engagement et développer l'innovation.

Dans le management traditionnel, l'affectation des personnes et leur reconnaissance se font essentiellement sur la base de leur maîtrise

des activités et des compétences¹⁷, qui s'évalue généralement selon trois niveaux :

- Application : la personne est reconnue sur sa capacité à appliquer ce qui est prescrit.
- Adaptation : la personne est reconnue sur son aptitude à adapter ce qui est prescrit lorsque la situation l'exige.
- Création : la personne est reconnue sur sa capacité à prescrire et à inventer ce qui doit être fait.

Or, pour évoluer dans un environnement VUCA, les entreprises ne peuvent se limiter au concept des compétences. Si la gestion par les compétences techniques (les *hard skills*) est utile pour affecter les personnes sur des activités algorithmiques, cela est moins pertinent lorsque les activités sont majoritairement heuristiques¹⁸. Une activité algorithmique consiste à suivre un mode opératoire (comparable à un algorithme) de manière à obtenir un résultat prédéfini. Il suffit de suivre les instructions et de le faire correctement pour obtenir le résultat escompté (métier de caissier, par exemple). A contrario, les activités heuristiques ne peuvent être préalablement définies car on ne dispose d'aucune référence expérientielle pour savoir comment atteindre le résultat (métier de conseiller en communication).

Libérer et mobiliser tout le potentiel humain (autre que les compétences techniques)

Compte tenu des évolutions technologiques, de plus en plus d'activités algorithmiques seront automatisées, robotisées, mécanisées et digitalisées, ce qui fait que les salariés seront de plus en plus mobilisés sur des activités heuristiques.

Par ailleurs, l'automatisation des activités algorithmiques a un autre effet : elle augmente le désengagement, la perte de sens (*brown out*) et l'ennui (*bore out*), compte tenu de l'appauvrissement de ce qui reste confié à l'être humain.

La réalisation d'activités heuristiques ne repose pas uniquement sur des compétences techniques mais requiert un état d'esprit

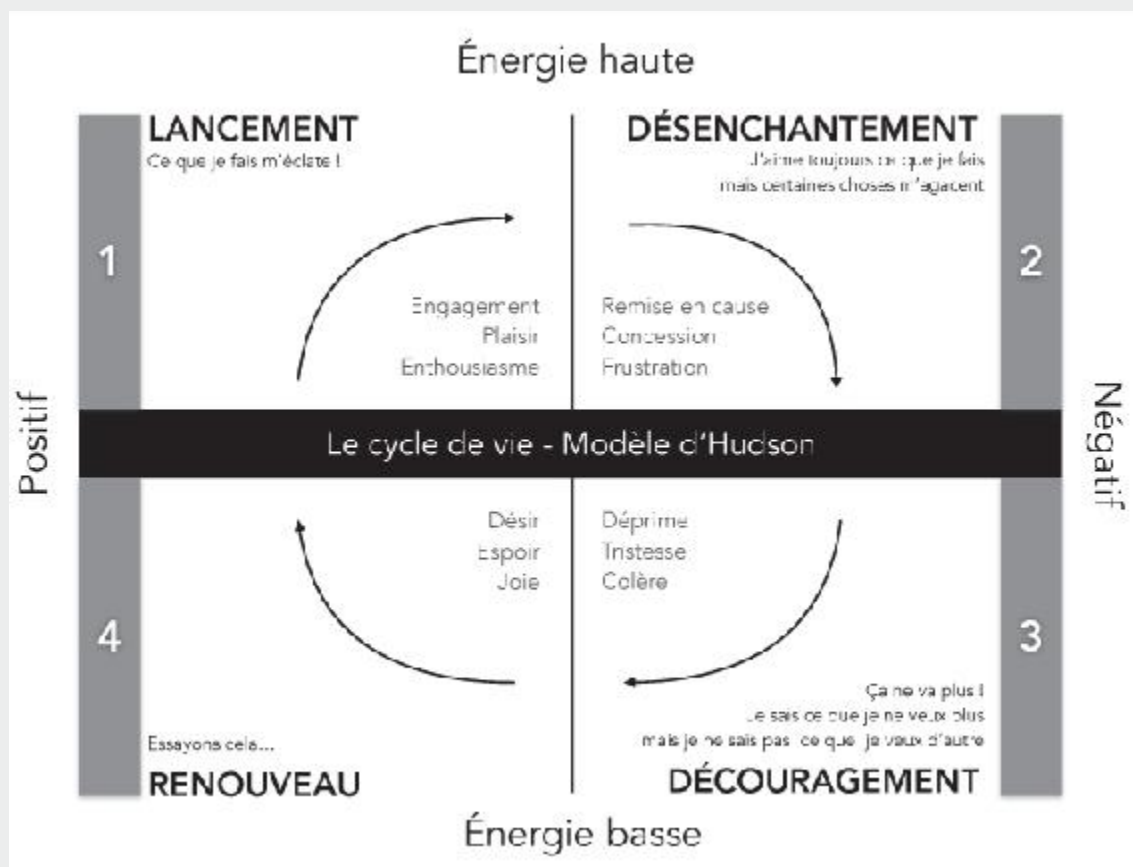
(ouverture, audace...), des modes de pensée (critique constructive, originalité...) et des attitudes (empathie, médiation...) nouvelles (les *soft skills*).

Les entreprises doivent à présent gérer une double contrainte :

- maintenir le niveau d'engagement et d'épanouissement au travail dans la durée ;
- mobiliser de nouvelles aptitudes (les *soft skills*) indispensables pour évoluer dans un environnement VUCA et expérimenter de nouvelles idées, telles que la curiosité, l'audace, la pensée critique ou encore l'empathie.

Le cycle de Hudson

Frédéric Hudson, professeur à l'université de Columbia, a mis en avant quatre étapes que vit une personne dans son évolution professionnelle :



Le cycle de Hudson

Dans ce modèle conçu dans les années 1970, il fallait environ 5 ans pour passer de la phase 1 à 3. Compte tenu de l'impatience et de la revendication de bien-être immédiat qu'expriment les salariés, il est raisonnable de penser que la durée est passée à 2 ans.

Les entreprises doivent à présent gérer des risques de désengagement plus rapides et plus fréquents.

Or, la gestion par les compétences techniques ne permet pas de répondre à ces attentes, pour plusieurs raisons :

- ce n'est pas parce que l'on sait faire (compétence), que l'on aime faire (appétence¹⁹) ;
- beaucoup de salariés ont des potentiels, soit qu'ils ne connaissent pas, soit que l'entreprise ignore ;
- de nombreuses aptitudes, telles que l'originalité, l'ouverture d'esprit, la vision ou la créativité ne peuvent être gérées par des concepts descriptifs et analytiques adoptés par les organisations mécanistes.

S'engager dans des démarches d'innovation managériale permet aux entreprises de découvrir des potentiels et des aptitudes qu'elle n'a pu identifier par l'approche par les compétences et de les valoriser dans le cadre de nouveaux dispositifs.

En effet, si un salarié est évalué par son entreprise au niveau « Application » dans le cadre de son emploi, il peut tout à fait avoir des aptitudes de niveau « Création » dans un autre domaine et proposer des idées pertinentes. Tel fut le cas lorsque Ludovic Anfry, alors réceptionniste dans un hôtel du groupe Accor, a proposé, dans le cadre de la démarche « Innov'Accor » lancée en 2001, de conditionner l'activation de l'électricité lorsqu'un client prend possession de sa chambre à l'introduction d'une carte pour éviter le gaspillage. La mise en œuvre de cette idée aurait généré entre 600 000 et 1 000 000 euros pour le groupe Accor la première année²⁰.

La valorisation des *soft skills* dans le cadre de nouvelles pratiques managériales permet aux collaborateurs de :

- Satisfaire des besoins qui peuvent ne pas l'être dans les emplois qu'ils occupent, tels que :
 - relever des défis, *via* les « Challenges internes » de Colombus Consulting ;
 - créer de nouveaux liens, à travers une communauté comme celle des « Transformers » de Konica Minolta.
- Mobiliser des appétences :
 - la pensée critique : le plaisir de mettre à l'épreuve une idée, une action, un projet (précieux pour l'exercice « L'étude de Cassandre » en vigueur chez Pfeiffer Vacuum) ;
 - l'optimisation : le plaisir à améliorer l'existant (intéressant pour le dispositif de la carte « Le pouvoir de transformer » impulsée par Konica Minolta).
- Révéler leur état d'esprit et des attitudes qui n'ont pas forcément été identifiées, comme :
 - l'esprit d'entreprendre, nécessaire pour la « Fabrique à idées » instaurée par le ministère des Armées ;
 - la prise de recul, indispensable pour accueillir les feed-back des collaborateurs formulés dans l'« autodiagnostic managérial » adopté par le Groupe Schmidt.

Parce que cette manière de gérer les aptitudes est inhabituelle, les entreprises peuvent s'inspirer de pratiques telles que l'atelier « Oui j'ai des talents » de Décathlon.

Pour maintenir l'engagement de collaborateurs qui ont des activités qui risquent de générer du « *brown out* » ou du « *bore out* », les entreprises peuvent s'inspirer du dispositif « Le catalogue du plaisir au travail » mis en place par Assistalliance.

L'innovation managériale permet donc à l'entreprise de révéler des potentiels et des talents jusqu'alors méconnus et aux salariés de prendre conscience et d'expérimenter de nouvelles aptitudes qui, non seulement sont généralement sources de plaisir mais peuvent, une fois acquises, développer leur employabilité.

Dans la mesure où les pratiques managériales innovantes sont instaurées dans le cadre de structures organiques a-hiérarchiques, la découverte de nouvelles capacités se fait sans pression, ni jugement, puisque les personnes sont volontaires et les nouvelles pratiques se font en mode expérimental, sans objectif de performance.

L'innovation managériale permet de révéler des potentiels et des appétences souvent méconnus que l'entreprise peut valoriser dans le cadre de projets qui seront sources d'épanouissement et de performance.

De la maîtrise des risques au Test & Learn

Objectif

S'autoriser à expérimenter de nouvelles pratiques sans se mettre de pression.

De nombreux dirigeants s'interrogent sur les chances de succès d'appropriation des nouvelles pratiques managériales ainsi que sur les bénéfices pour l'entreprise. Si cette question est légitime, certains risquent d'être déçus puisqu'il est difficile de prévoir comment vont réagir les collaborateurs.

Les paramètres à prendre en considération sont tellement nombreux qu'il semble illusoire de croire qu'une pratique managériale puisse être facilement et rapidement adoptée.

Ce qui fonctionne pour une entreprise peut ne pas fonctionner pour une autre. C'est la raison pour laquelle il vaut mieux se fixer des objectifs d'apprentissage que de performance.

De la logique de performance à celle d'apprentissage

Selon Carol Dweck, professeur de psychologie, les individus évaluent leur niveau d'intelligence de deux manières différentes.

Il y a ceux qui considèrent que l'intelligence s'évalue au regard du niveau de maîtrise d'un sujet et il y a ceux qui estiment que l'intelligence est davantage liée à l'effort que produit la personne, son apprentissage.

Dans plusieurs de ses études, l'assignation à un individu d'un objectif de performance est efficace dans le cas de problèmes simples et connus (activités algorithmiques) mais peut devenir source de stress, de doute et de démotivation lorsqu'il porte sur de nouvelles situations (activités heuristiques), tout simplement parce qu'il constate que ce qu'il a appris ne fonctionne pas et qu'il ne sait pas comment faire autrement.

Aborder l'innovation managériale en se fixant des objectifs de performance peut provoquer beaucoup de frustrations et surtout décourager les personnes qui essayent de nouvelles manières de travailler ensemble.

Aucune des entreprises que nous avons rencontrées ne s'est imposé d'objectifs de performance lorsqu'elle a décidé d'expérimenter de nouvelles pratiques managériales. Toutes se sont engagées dans ces démarches en se fixant des objectifs d'apprentissage, ce qui leur a permis de s'autoriser à échouer, à commettre des erreurs et d'adapter progressivement leurs nouvelles pratiques managériales.

La mise en place de nouvelles pratiques managériales en mode « Test & Learn » suppose d'adopter quelques principes clés.

– Se poser des questions plus que vouloir trouver absolument la bonne réponse

Comme l'a évoqué Einstein : « Si j'avais une heure pour résoudre un problème dont ma vie dépendait, je passerais les 55 premières minutes à chercher la meilleure question à me poser. Et lorsque je l'aurais trouvée, il me suffirait de 5 minutes pour y répondre. » Selon Frédéric Falisse, concepteur de la Questiologie²¹, la plupart d'entre nous nous posons systématiquement les mêmes types de questions, ce qui ne représente que 15 % des possibilités, et généralement

nous obtenons les réponses qui nous conviennent et auxquelles nous sommes habitués. Or, poser une question dont on a déjà la réponse n'a pas vraiment d'intérêt.

C'est la raison pour laquelle il propose d'adopter l'art du questionnement des philosophes, adeptes de la métacognition²². Par exemple, au lieu de se demander s'il serait possible de confier l'évaluation des aptitudes d'un individu à des collègues, mieux vaut interroger les hypothèses qui sont à l'origine de la pratique actuelle, avec une question du type : « Sur la base de quelles hypothèses avons-nous pensé qu'il est de la seule responsabilité du manager d'évaluer un collaborateur ? »

– Mettre à l'épreuve et critiquer la pratique managériale innovante avant son déploiement

Cela peut paraître surprenant mais critiquer la pratique avant sa mise en œuvre, comme le font les équipes de Pfeiffer Vaccum avec leur « étude de Cassandra », permet de prendre le temps d'identifier les freins présumés et de définir un plan d'appropriation adapté aux spécificités de l'entreprise.

– Mettre en œuvre la nouvelle pratique à titre expérimental

Dans la mesure où il est difficile de connaître à l'avance les résultats de la nouvelle pratique managériale, il est préférable d'annoncer aux équipes qu'elle sera déployée dans un premier temps à titre expérimental.

– Proposer la nouvelle pratique plus que l'imposer

Faire appel au volontariat, comme l'a fait Columbus Consulting lors de l'instauration des « Challenges internes » permet d'avoir des retours d'expérience de personnes intéressées et engagées.

Celles-ci ont souvent un point de vue plus positif et constructif, n'hésitent pas à faire part de leurs points de vue, qu'ils soient favorables ou défavorables ou à suggérer des idées d'amélioration

en fonction de leur vécu, ce qui permet d'ajuster les modalités d'utilisation de la pratique dans une bonne ambiance.

C'est pourquoi il est souvent préférable d'initier la nouvelle pratique de management à petite échelle puis, selon le succès rencontré, de la développer progressivement à plus grande échelle.

– Effectuer des feed-back réguliers afin d'identifier les ajustements nécessaires

Puisque les pratiques managériales innovantes sont mises en œuvre de façon expérimentale, il est indispensable d'effectuer des feed-back qui portent aussi bien sur l'individu (ses ressentis, ses aptitudes) que sur l'organisation (ce qui facilite et ce qui freine). Ces points d'étape permettent de faire évoluer la pratique sur la base du vécu. C'est ce qui a été à l'origine de l'intégration des facteurs de succès dans la présentation des réussites adoptée par l'entité de la DSIT d'EDF.

– Communiquer sur les bénéfices de la pratique

Afin de promouvoir la nouvelle pratique managériale et de susciter l'envie de l'adopter, il est utile de faire témoigner les salariés sur ses bénéfices.

Mettre en place une nouvelle pratique managériale implique de procéder par expérimentation et apprentissage de manière à pouvoir l'adapter jusqu'à son niveau de maturité.

-
1. Psychiatre américain, Eric Berne est le fondateur de « l'Analyse Transactionnelle »
 2. Définition proposée par France Brécard et Laurie Hawkes, *Le grand livre de l'analyse transactionnelle*, Eyrolles, 2018.
 3. Ce phénomène est intitulé « la normalisation » en psychologie sociale.
 4. Ce phénomène est appelé « le conformisme » en psychologie sociale.
 5. <https://www.innovationmanageriale.com/collaboration-intelligence-collective/le-management-par-les-valeurs-mode-demploi/>
 6. *Ego* est un terme utilisé en philosophie puis en psychologie, calqué sur l'allemand « das Ich (denke) », à savoir « le JE (pense) ». « Le MOI » signifie, dans notre propos, que la

personne est avant tout centrée sur elle-même (ses pensées, ses ressentis).

7. « Faire toujours de son mieux » est l'un des quatre accords toltèques décrits dans le livre de Don Miguel Ruiz (*Les quatre accords toltèques*, Jouvence, 1999 [éd. originale : 1997]).

8. Sondage Ipsos pour le ministère du Redressement productif, « Comment rebondir après un échec professionnel », janvier 2014.

9. Le taux d'appropriation naturelle s'exprime par le niveau d'adhésion et d'incarnation de l'état d'esprit (valeurs, postures, attitudes...) requis par l'adoption des nouvelles formes de collaboration.

10. L'inclination individuelle est la tendance naturelle de chaque membre du groupe à se comporter en fonction de sa propre personnalité, à s'exprimer d'une façon qui le caractérise, même au risque de déstabiliser le groupe.

11. Le verbe motiver vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivus* qui veut dire mobile et *movere* qui signifie mouvoir. Motiver consiste donc à justifier par des motifs dans le but de provoquer le passage à l'acte et non à prendre en considération les envies des autres.

12. Le Seuil, 1963.

13. L'imgo est une représentation psychique inconsciente d'une situation ou d'une personne qui influence la relation ou l'action. Le terme a été introduit par Carl Gustav Jung en 1911.

14. Serge Moscovici fut l'un des fondateurs de la psychologie sociale, spécialiste des comportements collectifs et des phénomènes sociaux.

15. Intelligence signifie « faculté de comprendre ».

16. L'inclusion consiste à créer des conditions collectives qui permettent à chacun de faire valoir sa personnalité, ses talents, ses idées, son énergie pour apporter le meilleur de soi à un projet commun.

17. Selon Guy Le Boterf, la compétence peut se définir par la « mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, savoir-faire et savoir-être, dans une situation ou un contexte donné ».

18. Le terme heuristique provient d'un verbe grec qui signifie « découvrir ». Il désigne une opération mentale plus ou moins intuitive qui permet d'aboutir à une solution sans recourir à un processus prédéfini élaboré.

19. La notion d'appétence (capacité innée, facile à mobiliser, qui procure du plaisir et mène au succès) est présentée dans *Le plaisir au travail* de Francis Boyer (*op.cit.*).

20. « Les accros de la boîte à idées », Thérèse Bouveret, *Le Point*, 6 mai 2004

21. <https://www.questiologie.fr>

22. La métacognition est la « cognition sur la cognition ». Autrement dit, elle consiste à avoir une activité mentale sur ses propres processus mentaux.

Conclusion

Transformer son management de manière à ce que tous les salariés puissent coconstruire avec leur entreprise les conditions d'amélioration de leur bien-être et de leur performance fait tellement sens qu'on ne comprendrait pas pourquoi les personnes n'adhèreraient pas à ce changement.

Il serait légitime d'imaginer que les résistances viennent de certains managers qui n'accepteraient pas de partager leur pouvoir, mais il existe d'autres freins.

De nombreuses entreprises qui se sont engagées dans des démarches d'innovation managériale témoignent avoir rencontré également des résistances de la part de collaborateurs, ce qui peut surprendre certains dirigeants, puisque cette nouvelle forme de collaboration est censée répondre à leurs attentes.

LA CULTURE CORESPONSABLE NE FAIT PAS SENS POUR TOUT LE MONDE

Les principales difficultés d'appropriation des nouvelles pratiques managériales ne sont pas liées à de nouvelles organisations ou de nouvelles compétences à acquérir mais à un changement d'état d'esprit, à une évolution de certaines valeurs, croyances, modes de pensée.

Il nous arrive fréquemment d'être sollicités pour aider les entreprises à comprendre les raisons pour lesquelles elles rencontrent des résistances. En voici quelques-unes :

Une confrontation entre cultures managériales

La culture coresponsable n'est pas aussi attractive qu'il n'y paraît aux yeux d'un grand nombre de salariés, contrairement à ce que pourraient croire les dirigeants. Par exemple, les personnes adeptes de la culture bureaucratique sont effrayées à l'idée qu'il faille travailler sans instructions précises, par peur de faire des erreurs et d'être jugées incompetentes, ou encore les leaders ne comprennent pas que les opérationnels puissent être sollicités pour coconstruire un projet stratégique, ni qu'il faille que les fonctions support soient à leur service.

Seules les personnes qui sont déjà en posture d'Adulte adhèrent naturellement à la culture coresponsable.

Une confrontation entre les types de personnalité et la culture coresponsable

Les résistances à l'arrivée de la culture coresponsable ne reposent pas uniquement sur les cultures managériales en présence. Elles peuvent également provenir de la personnalité.

Confronter les différents modèles de types de personnalité aux systèmes de valeurs, modes de pensée et comportements sous-tendus par la culture coresponsable permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines personnes éprouvent des difficultés à se l'approprier. Par exemple :

- En ennéagramme¹, si une personne de type 7 (l'épicurien) appréciera la souplesse qui lui est offerte, une personne de type 1 (le perfectionniste) sera très mal à l'aise avec l'agilité car elle aura peur de faire des erreurs et d'être mal jugée.
- En Process Communication Management², si la personne de type « Rebelle » apprécie la liberté qui lui est à présent offerte, ce ne sera pas le cas de la personne de type « Rêveur », qui rencontrera beaucoup de difficulté à travailler de manière autonome car elle a besoin d'un cadre précis pour sortir de ses pensées et passer à l'action.
- En MBTI³, si un manager de type INFP (le médiateur) aura plaisir à partager avec ses collaborateurs, ce ne sera pas le cas

de la personne de type ENTJ (le commandant), qui aura du mal à laisser de l'autonomie aux collaborateurs car il veut être le seul responsable des décisions.

L'ancrage des certitudes

L'innovation managériale est basée sur de nouvelles croyances, ce qui nécessite de les évoquer ouvertement pour en débattre et d'accepter que dans un premier temps, certaines personnes ne les partagent pas ou ne soient pas convaincues.

On peut assez aisément comprendre qu'il soit inconcevable pour certains individus de laisser les personnes décider de s'attribuer des augmentations de salaire sans l'accord de la hiérarchie, comme c'est le cas dans certains magasins de Décathlon.

Et pourtant, si cette pratique intitulée « Self decision & Advice Process Remuneration » fonctionne, c'est tout simplement parce qu'elle est basée sur un processus décisionnel collectif et non hiérarchique.

Les apports de la psychologie sociale permettent de comprendre qu'un individu se montre plus responsable et raisonnable lorsqu'il doit argumenter auprès de plusieurs individus du fait de l'influence sociale et plus précisément des effets de « l'état d'autonomie⁴ », de la « facilitation sociale⁵ » ou encore de « l'effet autocinétique⁶ ».

Beaucoup d'individus sont plus sensibles aux jugements de leurs collègues qu'à celui de l'autorité hiérarchique, ce qui fait qu'ils accueillent plus facilement leurs feed-back et acceptent de faire évoluer leur décision.

Les réactions émotionnelles

Si une nouvelle pratique managériale n'est pas en cohérence avec les valeurs et les croyances d'une personne, il est fort probable que cela déclenche certaines émotions, comme la colère de managers d'être mal évalués par leur équipe ou la peur de collaborateurs

d'évoquer des activités qu'ils n'aiment pas faire, par crainte d'être mal jugés ou d'être réprimandés.

Les émotions négatives sont toutes légitimes. Comme l'a mis en avant le Dr Elisabeth Kübler-Ross, un individu qui n'est pas à l'origine d'un changement va vivre plusieurs phases dont les premières sont des ressentis négatifs. L'entreprise a tout intérêt à les faire exprimer pour en comprendre l'origine et pouvoir les gérer de manière à faciliter l'intégration de ces nouvelles formes de collaboration⁷.

Le maintien des habitudes

L'introduction de nouvelles pratiques managériales a souvent pour conséquence de remettre en question, voire d'éradiquer d'anciens rituels, donc de malmener certaines habitudes.

La plupart des habitudes ont été adoptées pour rendre la vie plus confortable. Les changer ou les supprimer peut être source d'inconfort, voire d'anxiété.

C'est la raison pour laquelle il est opportun d'échanger autour de ces nouveaux rituels de manière à révéler les difficultés rencontrées par certaines personnes en termes d'appropriation et à pouvoir les traiter et adapter, si nécessaire, certains rituels.

Contrairement à la pensée managériale traditionnelle qui considère qu'un bon manager est celui qui persuade les équipes d'adhérer aux projets, la culture managériale coresponsable reconnaît toutes les formes de résistance au changement et confie au leader facilitateur la responsabilité de les révéler sans jugement, de les accueillir avec bienveillance puis de les traiter, non pas en essayant de convaincre mais en amenant les collaborateurs à se positionner sur ces nouveaux modes de collaboration et à trouver les solutions qui leur conviennent.

Les résistances de certains collaborateurs légitiment le maintien du rôle de management intermédiaire car ce sont eux qui vont porter les transformations au niveau opérationnel, gérer les résistances et trouver les

S'ENGAGER DANS LA TRANSFORMATION DE SON MANAGEMENT, LE CHEMIN

Outre les résistances que nous venons d'évoquer, notre expérience nous a permis de constater que la réussite d'un projet d'innovation managériale nécessite de prendre en considération quelques conditions de succès.

Prendre conscience de l'influence du dehors sur le dedans

Pour donner du sens à la nécessité de faire évoluer certaines postures et pratiques managériales, mieux vaut commencer par présenter les caractéristiques du monde actuel en s'appuyant par exemple, comme nous l'avons fait dans la première partie, sur le modèle VUCA, que de remettre en cause les modes de management de l'entreprise.

Éprouver les bénéfices et les limites des différents styles de management

Plutôt que d'aborder directement l'innovation managériale, il est préférable de présenter l'évolution du management à travers les six cultures managériales, et, par la suite, d'inviter les salariés à exprimer les avantages et les inconvénients de chaque culture managériale.

Principaux avantages et inconvénients de chaque culture managériale

Culture managériale	Avantages	Limites
Paternaliste	Appartenance, loyauté Soutien affectif et technique	Conservatisme Dépendance affective
Directive	Clarté des « règles du jeu » Récompense au mérite	Autoritarisme, soumission Relation « déshumanisée »
Bureaucratique	Précision du cadre de travail Dignité, droiture, rigueur	Conformisme Froideur relationnelle
Stratégique	Ambition, progrès Méritocratie individuelle	Pression des résultats Matérialisme
Collaborative	Humano-centrisme Soutien, partage	Consensus « mou », lenteur Victimisation
Corresponsable	Confiance Autonomie Responsabilité	Indépendance Démission

Cela permet, non seulement d'éviter de tomber dans les travers du jugement des anciens styles de management, mais aussi de prendre conscience qu'aucune culture managériale n'est ni bonne ni mauvaise.

Après avoir partagé les avantages et les inconvénients de chaque culture managériale, il ne reste plus qu'à demander aux salariés ce qu'ils souhaitent : ne rien changer, donc courir le risque que l'entreprise devienne progressivement inadaptée à son environnement, ou s'engager dans une démarche d'innovation managériale. Et vous, que répondriez-vous ?

Partager une nouvelle identité

L'évolution des nouvelles manières de penser et de se comporter ne repose pas sur des pratiques, des méthodes ou des outils mais sur la définition et l'incarnation de valeurs collaboratives qui sont en cohérence et soutiennent la vision et la stratégie.

C'est la raison pour laquelle il est préférable d'initier un projet d'innovation managériale au niveau de l'identité, « l'être ensemble »,

pour pouvoir légitimer et donner du sens à de nouvelles pratiques managériales, « le faire ensemble ».

Reconsidérer les contributions et les rôles du manager

L'innovation managériale n'a pas pour ambition de supprimer le management mais de repenser la finalité, les postures et les rôles. C'est la raison pour laquelle il est important de clarifier ce qu'attend l'entreprise et d'accompagner les managers dans l'appropriation de ce nouvel état d'esprit car ce sont eux qui soutiendront au quotidien cette transformation.

Expérimenter, apprendre, toujours apprendre

Le changement étant avant tout d'ordre culturel, l'appropriation de nouvelles pratiques managériales et collaboratives doit régulièrement faire l'objet de retours d'expérience. Ces feed-back permettent aux entreprises d'adapter les pratiques pour qu'elles puissent être plus facilement incarnées.

L'INNOVATION MANAGÉRIALE : NOUS N'EN SOMMES QU'AU DÉBUT

Nous avons écrit ce livre avec deux ambitions :

- Inspirer les décideurs qui souhaiteraient s'engager dans une démarche d'innovation managériale par la présentation de nouvelles pratiques adoptées par leurs pairs.
- Faire bénéficier le lecteur des retours d'expérience des entreprises qui ont su réinventer leur management.

Une année nous a été nécessaire pour partir à la recherche d'entreprises qui ont osé relever le défi de réinventer tout ou partie de leurs pratiques managériales, les rencontrer, découvrir leurs initiatives, comprendre ce qui a facilité et freiné l'appropriation de ces nouvelles formes de collaboration et identifier les raisons pour

lesquelles elles permettent d'obtenir les résultats qui ne peuvent être atteints avec les modes de management plus traditionnels.

Cela fait dix ans que nous explorons des pratiques managériales innovantes. Nous nous sommes volontairement limités à la présentation de 50 pratiques, mais il en existe de nombreuses autres dont beaucoup qui nous sont encore inconnues.

C'est pourquoi les lecteurs qui le souhaitent pourront continuer de découvrir de nouvelles pratiques sur le site que nous avons créé à cet effet : www.innovationmanageriale.com.

-
1. L'ennéagramme est un modèle élaboré par O. Ichazo puis C. Naranjo dans les années 1970 qui présente la structure de la personne humaine et propose neuf configurations différentes, neuf manières de se définir.
 2. La Process Communication Management (PCM) est un outil de communication basé sur la présentation de six types de personnalité, développé par T. Kahler dans les années 1970.
 3. Le MBTI est un outil d'évaluation des types psychologiques conçu par I. Briggs Myers et K. Cook Briggs dans les années 1960.
 4. « L'état d'autonomie » est un phénomène qui fait que l'individu se considère comme personnellement responsable de ses actes et se sert de sa propre conscience comme guide du comportement correct.
 5. La « facilitation sociale » met en avant qu'une personne est plus performante et responsable lorsque son activité ou sa proposition est soumise au jugement d'autrui.
 6. « L'effet autocinétique » est un phénomène qui fait que les personnes vont progressivement faire évoluer leur point de vue en fonction des points de vue des autres.
 7. Elisabeth Kübler-Ross, *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides, 1975 (éd. originale : 1969).

Bibliographie

ARNAUD Jean-François, « Comment Sébastien Bazin donne un coup de jeune à Accor », Challenges, 3 février 2016.

BARDON Thibaut, ARNAUD Nicolas, LETIERCE Clara, *Les innovations managériales : Donner du sens à la transformation*, Dunod, 2019.

BOUVERET Thérèse, « Les accros de la boîte à idées », Le Point, 6 mai 2004.

BOYER Francis, *Le Plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire*, Eyrolles, 2018.

CHESBROUGH Henry, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Review Press, 2006.

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, 1963.

DELOUVÉE Sylvain, *Manuel visuel de psychologie sociale*, Dunod, 2018.

Department of Command, Leadership and Management, *Strategic leadership primer*, United States Army War College, 2019 (4^e édition).

GETZ Isaac, CARNEY Brian, *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2016.

GLADWELL Malcolm, *Le point de bascule*, Transcontinental, 2003.

GRUENFELD Deborah H. Ph.D., TIEDENS Larissa Z., « Organizational Preferences and Their Consequences », in Fiske S.T., Gilbert D. T., Lindsay G. (Eds.) *The Handbook of Social Psychology*, John Wiley & Sons, 2010 (5^e édition).

HAMEL Gary, *La fin du management*, Vuibert, 2008.

HAWKES Laurie, BRÉCARD France, *Le grand livre de l'analyse transactionnelle*, Eyrolles, 2014.

HOROVITZ Jacques, *L'entreprise humaniste, le management par les valeurs*, Ellipses 2013.

KUBLER-ROSS Elisabeth, *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides, 1975 (éd. originale 1969).

LALOUX Frédéric, *Reinventing organization : Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, 2015.

MOSCOVICI Serge, *Psychologie sociale*, PUF, 2014.

PETER Laurence J., HULL Raymond, *Le principe de Peter*, J'ai lu, 2018 (éd. originale 1970).

RUIZ Miguel, *Les quatre accords toltèques : La voie de la liberté personnelle*, Jouvence, 2017 (éd. originale 1997).

SPEARS L. C., LAWRENCE M., BLANCHARD K., *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st Century*, John Wiley and Sons, 2002.

SUTTON Bob, « Hierarchy is Good. Hierarchy is Essential. And less isn't always better », Stanford University, 7 avril 2016.

SUROWIECKI James, *La sagesse des foules*, JC Lattès 2008.

WEISBERG Robert, *Creativity, Genius and Other Myths*, W.H. Freeman & Co, 1986.

Index

8 niveaux d'innovation managériale 260

A

Accor 22

action d'amélioration 116

actionnariat salarié 71

activités heuristiques 287

activités temporaires 134

adhésion aux valeurs 276

affichage de la réussite 78

agilité 21, 34, 59, 195, 204, 212, 246, 271

 stratégique 197

aimer-faire 145

Airbnb 65, 164

Air France 83, 239

Air France KLM 204

Aktisea 155

amélioration continue 83, 86, 125, 224, 236

analyse après action 219

animation d'équipe 155

animation des personnes 183

anonymat 149

apprentissage par l'erreur 219

Assistalliance 132

atelier

 de codéveloppement 210

ateliers de créativité 251

attribution collective de prime 216

augmentation de salaire 106
authenticité 144, 269
autodiagnostic managérial 110
auto-évaluation 107
autogouvernance 49
autonomie 91, 120, 199, 201, 207, 261, 273
AXA Banque 177
axe d'amélioration 110
axe d'évolution professionnelle 170

B

Bayard 140
besoins humains naturels 151
bien-être 59, 123, 129
bienveillance 112
Biose 197
BlaBlaCar 80, 187
BlaBlaTalk 81, 187
boîte à idées digitale 227
bonheur au travail 129
Bourse aux actions 87
budget coconstruit 98
bulletin météo des valeurs 161
business développeur 197

C

Camif 97, 250
CARTE 63
carte « rôle » 153
challenge interne 243
Châteaufort 74
chèques-cadeaux 135, 178

Chief Happiness Officer 78, 130
coconstruction 94, 97, 280
coconstruction d'objectifs collaboratifs 103
codéveloppement 180
collaborateur actionnaire 87
collaboration 59, 159, 203, 271
collaboration organique 285
Colombus Consulting 148, 243
Comex 74, 85, 232
Comex Digital Natives 231
comité de direction 68
comité des Z'idées 237
command & control 264
communauté des chefs de service 114
communauté des Transformers 235
communication 192
communication interne 66
compétences comportementales 167
compétition 239
concours d'initiatives 202
conditions de vie au travail 123
confiance 58, 63, 66, 96, 112, 150, 163, 182, 222, 230, 233, 269
considération 215
contrat collaboratif 266, 273, 275
contribution 75
convivialité 76, 79, 175, 179, 199
coresponsabilité 23
créativité 38, 59, 210, 225, 272
culture
 bureaucratique 26
 client 253
 collaborative 31, 105

- coresponsable 33, 261, 262
- digitale 82
- d'innovation 95
- directive 25
- du feed-back 116, 170, 175, 179
- paternaliste 23
- start-up 271
- stratégique 28
- cycle de Hudson 288

D

- Décathlon 106, 136, 216
- déclaration mensuelle des humeurs 129
- défi d'idées 210
- délai d'innovation 18
- démarche pre-mortem 246
- démarche prosélytique 279
- départ négocié 278
- diagnostic collaboratif 150
- différenciation 231
- différenciation de l'offre 34
- droit à l'échec 82
- dynamique collective de transformation 235

E

- échec présumé 248
- EDF 77
- EDF, entité de la DSIT 129
- effet de facilitation 159
- élaboration collaborative du budget 98
- empathie 121
- employabilité 171

- engagement 91, 222
- engagement managérial 114
- enquête de satisfaction 148
- enquête sociale 172
- entraide 192
- entreprise a-hiérarchique 49
- entreprise libérée 118
- entretien annuel 145
- entretien annuel d'évaluation 119, 140, 184
- environnement de travail 125
- épanouissement personnel 40
- équipe d'adoption 205
- équité 73, 89, 106
- état
 - agentique 91
 - d'autonomie 91
- état du Moi 261
- étude de Cassandre 246
- évolution salariale 106
- exemplarité 82, 178
- expérimentation 21
- expertise 214

F

- Fabrique à idées 208
- feed-back 140
 - collaboratif 167
- feed-back de l'expérience collaborateur 126
- Fondation Action Enfance 180
- Forces spéciales de l'armée de terre 212, 219
- forum 202
- forum ouvert 148

La Française des Jeux 125, 167

G

gamification 155

Google 50

goût de l'aventure 270

gouvernance partagée 96

Groupe Schmidt 110

GT Solutions 68

H

hackathon 177, 239

hard skills 286

Havas Group 231

holacratie 50, 285

humilité 270

hyper-compétition 19

I

identification des causes d'échec 249

imagination 38

immersion 237

incarnation des valeurs 164

inclusion 283

influenceur 264

injonction paradoxale 45

innovation 38

insights 254

instance d'arbitrage 198

intégration 102

intelligence

émotionnelle 281

- relationnelle 281
- situationnelle 281
- intelligence collective 21, 32, 59, 210, 212, 238, 244
- intrapreneuriat 227, 232, 235
- introspection 147
- invention 38
- irritants 243

J

- jeunes collaborateurs 231
- justesse 271

K

- kit ludique 141
- Konica Minolta 200, 235

L

- leader
 - effectif 279
 - psychologique 280
 - responsable 279
- Leroy Merlin/ADEO 253
- liberté de proposition 215
- libre initiative 201
- lieu dédié à la transformation 208

M

- maîtrise des risques 290
- management
 - agile 245
 - collaboratif 112
 - de la qualité 27

- directif 103
- intermédiaire 52
- par les règles 264
- par les valeurs 76
- management bashing 41
- marché local 253
- Mazars 227
- Megafer 72
- Métaplan 247
- Michelin 24
- mini-conférence 210
- Ministère des Armées 208
- missions temporaires motivantes 132

N

- niveau de motivation 276
- niveau de satisfaction 77
- niveau de satisfaction au travail 125
- niveau d'existence 22, 57
- nouvelles valeurs 40

O

- objectifs collaboratifs 104
- objectifs d'apprentissage 290
- objectivité 108
- offre disruptive 231
- outil communautaire 228
- outil ludique 242

P

- paradigme de l'innovation managériale 261
- partage d'informations 65

Partitio 144, 151
pensée design 209
performance 29
performance professionnelle 40
Pfeiffer Vacuum 114, 246
piste d'évolution 95
plaisir 123, 144, 155, 270
plaisir au travail 132
plan d'appropriation 247
point de bascule 278
Pôle emploi 93
politique de rémunération 243
Polyclinique de Limoges 190
posture facilitatrice 268
préparation collaborative des missions 212
prévention 85
prévention des risques 83
prime 138
prise de décision par sollicitation d'avis 119
prise d'initiative 201
Proginov 87, 183

Q

qualité de vie au travail 32, 52, 125, 190
Quick Win 244

R

réactivité 34
reconnaissance 67, 172
reconnaissance collaborative 177
recrutement collaboratif 100
référent 183

remontée d'informations 83
résilience 272
respect des engagements 222
responsabilisation 59, 99, 109, 128, 270
responsabilité 91, 120, 139
retour d'expérience 222
réunion palier 68
révélation 274
revue de performance semestrielle 165
rituel 158, 162, 187
RSE 97
RTE 172

S

sagesse des foules 283
SA HLM Oise 100
savoir-faire 145
semaine de l'innovation publique 210
servant leader 35, 271
serviabilité 271
signaux faibles 21, 126, 198
silence organisationnel 83
socle identitaire 246
socle identitaire commun 164
soft skills 172, 286
solidarité 75, 82, 171, 214, 217, 221
sollicitation d'avis 118
Spirale Dynamique 22, 57
sponsor 233
structure mécaniste 285
symétrie des attentions 271
syndicalisation 25

syndrome

de la libération 49

du « j'ai rien demandé » 48

du millefeuille 42

du persécuteur 52

du ressort 45

du sandwich 47

T

talent 137, 230, 234

taux d'appropriation naturelle 273, 275

temps passé en réunion 151

terrain 76

Test & Learn 290

Thales 103

Thales Helicopters Avionics 118

Thermador Groupe 71

Tornos 161, 222

tour « Made in France » 250

transparence 69, 89, 131, 221, 269

transparence des salaires 71

transversalité 79, 234, 238

V

valeurs collaboratives 180, 266

valorisation 77, 179

valorisation de l'échec 80

vision 265

vision commune 264

visite de fournisseurs 250

visite habitant 253

volontariat 130, 134, 170, 190, 255, 278, 280

VUCA 21, 57, 270, 281

W

WL Gore 50

Z

Zappos 50

zones d'incertitude 275

OceanofPDF.com

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 [@ebookEyrolles](#)

 [EbooksEyrolles](#)

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 [@Eyrolles](#)

 [Eyrolles](#)

[*OceanofPDF.com*](#)