

#Compte-rendu :

Matinale Sindup avec Le Lab RH sur les transformations managériales

Le 6 mars dernier, nous nous sommes réunis chez BPI France pour un événement avec Sindup, dont Le Lab RH était partenaire. L'occasion de réfléchir avec plusieurs experts.



Les points clés à retenir de cette matinée

👉 Intervention de Frédérique Jeske

Frédérique est auteure du « Guide du dirigeant responsable ».

Qu'est ce que ces dirigeants ont en commun ?

Les dirigeants ont accepté de retirer leur cape de super-héros ont travaillé sur eux-mêmes, de travailler sur leur authenticité et leurs émotions. Ces nouveaux modèles sont toujours issus de la volonté d'un leader de faire changer les choses sur la base de ses valeurs. L'écologie et le développement personnel sont donc une clé aujourd'hui pour initier les transformations.

Les dirigeants ont accepté de lâcher prise et de se réorganiser :

Exemple de Christophe Tuiller, qui a libéré l'entreprise AGECIF :

Il faut que les dirigeants soient moins engagés pour que les autres collaborateurs le soient plus ! Quand le dirigeant passe 60h / semaine dans son entreprise, il est le roi ! Mais il faut lâcher prise, et désormais Christophe Thuillier passe plutôt 15h/semaine seulement sur des sujets opérationnels.



L'entreprise est libérée dans le sens où les équipes prennent plus de responsabilité et ont l'autonomie de prendre des décisions importantes pour l'entreprise.

Chez AGESYS, il y a désormais 20 cellules. Chaque cellule est composée de volontaires, qui cooptent un capitaine interne. Ces cellules prennent les décisions sur ce périmètre.

3 types de managers ont été mis en place :

1. Manager personnel : les salariés ont les outils pour pouvoir s'auto-gérer (je choisis ma rémunération ; mes congés ; ma formation...).
2. Management opérationnel : le manager a un rôle de capitaine de cellules.
3. Management relationnel : coordinateur sur 20% de son temps de travail d'une dizaine de personnes, uniquement sur la dimension humaine (Comment tu te sens ? Comment peut-on t'accompagner ?).

Tous ces managers peuvent être accompagnés par un psychothérapeute pour avancer dans leur démarche et ne pas être trop engagés.

Les dirigeants co-construisent la vision et les règles de fonctionnement :

Emery Jacquillat CAMIF (qui a créé la 1ère entreprise à mission française), a décidé de mobiliser les salariés pour donner du sens grâce à la raison d'être et porter un impact positif. Ils travaillent sur la transparence, la co-responsabilité, l'autonomie.

Par exemple à la CAMIF, ce sont les salariés qui élisent le budget annuel. Il n'y a pas de Codir, mais un polygone avec des managers qui interviennent à tour de rôle.

Point commun dans toutes ces expériences : l'humain est remis au centre. On travaille sur les relations humaines et le management avant de toucher à l'organisation.

Valeurs communes portées : partage - transparence - confiance - transversalité - subsidiarité - collaboration - affirmation d'une vision, d'une



raison d'être.

La responsabilité plus proche portée au terrain (celui qui sait est celui qui fait). Ces valeurs doivent être incarnées, que ce ne soit pas un affichage cosmétique uniquement !

Il est aussi clé de co-construire les règles de fonctionnement et se donner des autorisations : expérimentation comme moteur d'engagement ; droit à l'échec.

Comme le dit Gilles Poirieux, dirigeant d'EVH, l'entreprise devrait être une « Best place to share » : chacun doit être acteur, contributeur de progrès.

Comment bien définir l'engagement des collaborateurs/trices ?

Selon Frédérique, 2 points importants à relever :

1. Il faut savoir prendre en compte dans l'entreprise le paradoxe qui existe entre l'individualisme d'une part (chacun pour soi) et d'autre part le manque de partage, l'appétence pour l'appartenance à des communautés. Chacun veut être un salarié à part entière reconnu à titre individuel, mais veut aussi sortir de l'isolement et faire partie d'une organisation qui réponde à sa recherche de sens.
2. Il faut aussi oser parler émotions, sensations, ressentis. L'engagement est un processus plus émotionnel que la motivation, qui va porter l'action sur la durée.

Quelles attentes pour les organisations aujourd'hui ?

L'entreprise ne peut plus juste être performante économique, il faut aussi qu'elle apporte du progrès. L'entrepreneuriat responsable est un levier fort de sens et d'engagement. Les dirigeants cités dans le lire ont compris que l'impulsion doit venir d'eux : **passer du « pouvoir pour soi au pouvoir pour les autres »**

Intervention de Victor Waknine



Créateur de l'IBET : Indice de bien être au travail : permet de contrôler quantifier l'engagement des salariés au sein d'une organisation.

Au cours de nos études, nous avons été formé(e)s à des compétences qui vont nous donner accès à l'autorité, mais une fois dans l'entreprise, ce pas si évidemment ! On entend souvent lors des transformations des injonctions paradoxales : « Faites plus ! Avec moins ! Mieux et plus vite ! mais restés engagés et soyez heureux au travail ! »

Selon Victor, nous avons connu 3 périodes :

- **Productivité** dans les années 80 : injonction à faire plus de chiffre d'affaires.
- **Rentabilité** dans les années 90 : le capital investissement est rentré dans les entreprises donc demandent augmentation de l'EBIT.
- **Compétitivité** dans les années 2000 : on veut être mieux que les autres dans tous les domaines. Conséquence: une obligation forte sur l'engagement.

Pourtant, on a souvent une vision trop « top down » de l'engagement : on veut savoir si les collaborateurs sont engagés, mais les dirigeants le sont-ils ?

Etymologiquement, le mot « engager » veut dire « mettre en gage ». Le collaborateur peut donc se demander : en contrepartie de quoi vous me demandez de m'engager ? Il est donc clé de formuler vos engagements réciproques, ce qui renforcera le sentiment d'appartenance.

L'IBET qu'il propose permet de faire une mesure prédictive de l'engagement du capital humain sur de nombreux sujets croisés : RSE / dialogue social / QVT ; GPEC... Au delà de la mesure, il est clé ensuite d'agir ! Par exemple avec la mise en place d'un référentiel de vigilance managériale qui proposent de bonnes pratiques.



Luc a évoqué la sortie de son livre, écrit avec Philippe Pinault et Olivier Trannoy, « The NextGen Enterprise » sur les dirigeants de 30 pays ayant mis en œuvre de nouvelles formes de gouvernance, re-engagé leurs forces vives autour d'une raison d'être fédératrice ou encore expérimenté une innovation managériale majeure.

Pourquoi se pose-t-on toutes ces questions autour des transformations managériales ?

On parle de tout cela car on est rentrés avec internet dans l'économie de l'innovation. Internet met le bazar dans nos pratiques historiques ! Au-delà du fait qu'internet a disrupté tous les secteurs économiques, l'accès à l'information n'est plus tenu par les gens de pouvoir.

Le modèle managérial appris à l'école ou qu'on a pratiqué au fil des dernières années n'est donc plus d'actualité (selon une étude du BCG) :

- 30% du temps des managers a de la valeur ajoutée.
- On passe 11% fois plus de temps sur les réunions qu'il y a 20 ans.
- On suit 6 fois plus d'indicateurs qu'il y a 20 ans.
- Les systèmes économiques sont devenus 36 fois plus complexes en 20 ans.

Il y a donc une angoisse des dirigeants face à l'accélération de la transformation et de la complexité. La réaction principale consiste donc à rajouter des checks à tous les étages ce qui sclérose les organisations. Les managers passent leur temps à alimenter ce système de checks.

Quelles nouvelles méthodes peuvent remplacer ce modèle managérial historique ?

Il y a déjà une vingtaine d'années, la méthodologie Scrum (« mêlée » en anglais) a émergé au sein des équipes de développeurs.

Le principe : de petites équipes de 8 à 10 personnes qui itèrent avec le client en processus Test & Learn via des sprints de 15 jours/3 semaines. Une méthodologie fondée sur la confiance, l'autonomie... mais aussi très rigoureuse.

Réaction : panique absolue en France où on nous enseignait la Maîtrise d'ouvrage et d'oeuvre, avec la rédaction d'un cahier des charges pendant



18 mois puis une mise en oeuvre en 18 mois... soit un temps bien long avant de réaliser que ça correspondait pas vraiment à la demande du client !

20 ans plus tard, la méthodologie Scrum initialement réservée aux développeurs s'est élargie au marketing et au design pour faire de l'innovation au sens large : c'est le « Lean startup ». Et elle peut s'appliquer dans 100% des secteurs des organisations !

Comment réorganiser l'organisation à la lumière de ces évolutions ?

Il est préférable de parler de « Réseau neuronal d'équipe ». Il y a toujours une hiérarchie mais c'est une hiérarchie de cercles et plus une hiérarchie de subordination. Les gens sont désormais décrits par des rôles. Ainsi, si en dehors de mon travail j'ai développé d'autres compétences dont l'entreprise n'a pas connaissance, je vais pouvoir les utiliser dans un autre cercle.

Exit aussi les organigrammes ! En effet ces derniers sont anachroniques puisqu'ils ne décrivent que les salariés (permanents), alors que l'entreprise de nouvelle génération peut être constituée d'autre profils que salariés : free lance...

Exemple : Whatsapp racheté par Facebook 19 milliards : ils étaient moins de 100 employés à plein temps pour gérer 400 millions de clients. Ils travaillaient donc avec bien d'autres personnes que des salariés.

Comment faire évoluer les mentalités vers ces nouveaux modèles ?

Travailler sur le « mindset » des collaborateurs pour travailler sur la culture de l'organisation en profondeur. Jusqu'ici les entreprises se basent sur les mythes et les succès d'hier et c'est ceux qui vont fossoyer l'entreprise demain.

Selon Luc, nombre d'énormes géants (à l'image de Thomas Cook) vont périr s'ils ne prennent pas très rapidement le virage.

Il serait bien que les investisseurs privés se lancent sur des paris à plus long terme. Les entreprises qui vont se développer demain seront celles :

- Agiles à l'échelle, avec une approche systémique de ce qu'ont apporté le lean et le scrum.
- Ayant des actionnaires qui vont acheter un « purpose » qui va s'inscrire dans la durée.

Dans les pays en avance, beaucoup sont européens, ce qui est réconfortant (ex : tout l'équivalent du CAC 40 aux Pays Bas ont une gouvernance partagée dans leur fleurons de l'économie). D'autres pays sont à citer comme le Canada, le Brésil ou encore le Japon.

Des études prouvent-elles l'efficacité de ces nouveaux modèles ?

Jusqu'ici, peu d'éléments étaient prouvés, à part le travail d'Emile Servan Schreiber sur le collectif (dans son livre « Super collectif »).

En partenariat avec Open Decide, Luc a travaillé avec des chercheurs sur une étude auprès de 102 équipes, soit un échantillon représentatif de 1300 personnes. Il classe le management en 3 classes :

- Le management directif
- Le management participatif
- Le mode autonome

On passe du directif au participatif et ensuite à l'autonome. Les résultats sont les suivants :

- Plus une équipe est alignée sur ses processus, plus elle est performante
- Plus équipe est autonome plus elle est performante.

Si le mindset est le plus important, il faut outiller ça. Des plateformes émergent pour designer son organisation différemment (ex : HolaSpirit en France). Plus de 10 000 organisations dans le monde sont organisées selon modèle « Network in teams », ayant remplacé un modèle de management historique.

Luc, et bien d'autres personnes, sont donc nombreux à penser qu'on est à un point d'inflexion !

👉 Le mot de la fin



Michael Reault de Sindup a annoncé le lancement de plusieurs Observatoires, et en particulier celui du Future of Work avec Le Lab RH, pour mettre à disposition un décryptage des grandes transformations technologiques. Vous pouvez télécharger l'application dédiée disponible sur Google play et Apple Store !

