

***Pour les innovateurs précoces
mais pas pour les nuls...***

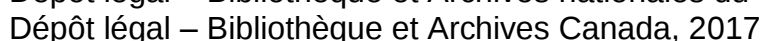
L'innovation intégrale : pourquoi et comment devenir et ÊTRE une entreprise innovante ?

eBook d'articles originaux et en curation
publiés sur *LinkedIn* par Michel Dionne



« L'innovation intégrale 2.0 » est une marque de commerce propriété de Michel Dionne et de Claude Émond.
Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

L'innovation intégrale : pourquoi et comment devenir et ÊTRE une entreprise innovante ?



Cet eBook est le tout premier livre traitant de l'innovation intégrale. En plus de mes textes originaux dédiés à ce sujet, il inclut aussi, par le biais de mon travail de «curation» et d'édition, une majorité de textes provenant d'autres sources.

Je veux donc le dédicacer à vous tous, dont les écrits se retrouvent ici comme sources. Je vous transmets toute ma gratitude et ma reconnaissance ainsi que celle de tous ceux qui liront ne serait-ce que quelques pages de cet ouvrage.

Sommaire

-	Droits	5
-	Préface	6
-	Avant-propos	11
-	Table des matières	13
-	L'innovation intégrale	18
-	Culture	44
-	Changement	105
-	Intelligence émotionnelle	141
-	Créativité	182
-	Agilité	197
-	Gestion des talents	219
-	Leadership	276
-	Reconnaissance	328
-	Technologie	351
-	Commercialisation	373
-	Programmes de formation	405
-	Remerciements	424

Vous êtes autorisé à :

- **Partager** — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- **Adapter** — remixer, transformer et créer à partir du matériel

Le diffuseur, ci-après désigné comme l'Offrant, ne peut retirer les autorisations concédées par la licence tant que vous appliquez les termes de cette licence.

Selon les conditions suivantes :

- **Attribution** — Vous devez créditer l'Œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Œuvre.
- **Pas d'utilisation commerciale** — Vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de cette Œuvre, en tout ou en partie du matériel la composant.
- **Partage dans les mêmes conditions** — Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'Œuvre originale, vous devez diffuser l'Œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est-à-dire avec la même licence avec laquelle l'Œuvre originale a été diffusée.
- **Pas de restrictions complémentaires** — Vous n'êtes pas autorisé à appliquer des conditions légales ou des mesures techniques qui restreindraient légalement autrui à utiliser l'Œuvre dans les conditions décrites par la licence.

Notes :

- Vous n'êtes pas dans l'obligation de respecter la licence pour les éléments ou matériel appartenant au domaine public ou dans le cas où l'utilisation que vous souhaitez faire est couverte par une exception.
- Aucune garantie n'est donnée. Il se peut que la licence ne vous donne pas toutes les permissions nécessaires pour votre utilisation. Par exemple, certains droits comme les droits moraux, le droit des données personnelles et le droit à l'image sont susceptibles de limiter votre utilisation.

Préface

« *Le contexte dicte le comportement.* » Charles Pellerin

« *Le meilleur moyen de prédire l'avenir est de le créer.* » Peter Drucker

« *L'humanité est une artiste.* » Pierre Lévy

Vous avez entre les mains un livre qui explique pourquoi et comment « ÊTRE » innovant et ainsi créer ensemble, dès maintenant, le futur que nous désirons !

L'eBook que vous venez de télécharger est le fruit du travail de curation et d'édition de Michel Dionne. Michel a su dénicher et réunir dans un même ouvrage, en plus de ses propres écrits, des articles d'une très grande pertinence pour tous ceux qui sont intéressés à l'innovation durable, face aux changements permanents caractérisant nos environnements d'affaires, en ce début de 21^e siècle. C'est le premier ouvrage en français du genre que je découvre. L'approche et le procédé utilisés pour son montage et sa diffusion est une innovation en soi dans le partage de l'intelligence collective.

Cet ouvrage est un véritable manifeste collectif, faisant état des réflexions et actions innovantes accompagnant le futur en pleine émergence que nous sommes tous ensemble en train de créer pour nous adapter à ce monde volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA), dans lequel nous vivons maintenant. C'est un livre qui nous parle et nous donne un aperçu de la réponse collective de l'humanité à cet environnement VICA : une recherche commune pour trouver comment mieux y vivre, et prospérer en continu et de façon durable dans un tel environnement.

Cette réponse au VICA, Michel et moi l'avons appelée *l'innovation intégrale*.

La naissance d'une nouvelle idée? ... Ou juste une autre indication d'un futur qui se manifeste déjà autour de nous?

« *Force nous est de constater que les personnes sont le « système* » Michel Dionne

« *Le futur est déjà là. Il n'est simplement pas encore réparti très également* » William Gibson

Je connais Michel depuis 2001. À l'époque il était un des premiers à parler et faire la promotion du CRM (Customer Relationship Management) au Québec. Il m'avait invité à faire une conférence sur le changement et sa gestion lors d'une journée sur le CRM, peu après les événements du 11 septembre 2001, des événements qui ont changé la face du monde et dicté de nouveaux comportements à l'échelle planétaire.

Par la suite, nous nous sommes revus à plusieurs reprises pour échanger sur le changement, les transformations socio-économiques et organisationnelles qui en découlaient et leurs impacts sur nos parcours et intérêts respectifs : dans son cas, tout ce qui relevait du marketing et, dans mon cas, tout ce

qui relevait du management par projets et de l'agilité organisationnelle.

Nous avons même un petit rituel de rencontre qui nous amenait à partager périodiquement un repas dans un restaurant vietnamien, cette cuisine que nous aimions tous les deux et nous inspirait aussi des échanges sur les philosophies asiatiques, une autre passion que nous avions en commun.

C'est lors d'un de ces repas vietnamiens, au début de l'été 2016, que Michel a abordé avec moi le sujet de l'innovation. Comme moi et plusieurs autres personnes œuvrant en management, il voyait l'effet de l'accélération des changements, maintenant une réalité de tous les jours dans ce monde VICA qui est le nôtre, sur les entreprises et la nécessité pour elles de passer en mode d'innovation perpétuelle. Nous voyions aussi tous les deux un lien entre l'émergence de cultures plus agiles et la nécessité d'innover, innovation et agilité étant intimement liées.

Suite à ce repas, nos échanges sont devenus plus fréquents. Nous étions de plus en plus convaincus qu'une organisation vraiment agile et innovante ne l'était pas par son savoir-faire seulement, mais surtout par son savoir être. L'humain et l'intelligence collective étaient au centre de l'innovation perpétuelle. Le secret de la réussite et de la prospérité durable des organisations passait par l'émergence des véritables cultures d'innovation.

Michel me proposa alors de monter un programme de formation conjoint sur les cultures d'innovation, programme qui pourrait se donner à des gestionnaires et dirigeants, à travers des organismes comme l'Université Laval, pour qui il avait déjà monté un programme similaire en marketing. Peu de temps après nous décidions d'un nom pour l'ensemble des éléments à retrouver dans une culture agile, innovante et plus performante face au changement permanent : l'innovation intégrale 2.0 .

Beaucoup d'eau a coulé sous les ponts depuis ce fameux repas vietnamien. Plusieurs autres repas ont suivi. Et des séances de cocréation pour clarifier notre pensée et monter le contenu du programme se sont multipliées rapidement. Aujourd'hui nous nous retrouvons avec trois mini-programmes de 3 jours offerts, entre autres, en partenariat avec Québec International et Développement PME : l'innovation de gestion, l'innovation de production et l'innovation dans la commercialisation.

Nous nous retrouvons aussi avec cet eBook, un ouvrage collectif qui confirme que nous ne sommes pas les seuls à travailler à créer ce futur. Il y a d'ores et déjà un grand nombre de personnes développant les divers éléments de l'innovation intégrale et faisant la promotion de nouveaux modèles organisationnels basés sur des cultures plus agiles et innovantes. L'innovation intégrale, dans ses diverses manifestations est déjà plus qu'un concept en émergence. Elle est bien vivante et est en train de révolutionner la pensée managériale tout en contribuant à transformer nos organisations. L'innovation intégrale est comme le futur tel que décrit par l'écrivain William Gibson : elle est déjà là dans nos entreprises et dans nos nouvelles façons de faire, même si elle n'est pas encore distribuée de façon égale.

L'innovation intégrale c'est quoi ?

« Innover, ce n'est pas avoir une nouvelle idée mais arrêter d'avoir une vieille idée » Edwin Herbert Land

« L'innovation n'est pas un flash de génie. C'est un travail difficile. Et ce travail devrait être organisé comme une activité régulière de chaque unité de l'entreprise et ce à chaque niveau du management » Peter Drucker

Comme vous pourrez le constater en lisant les différents articles inclus dans cet eBook, l'innovation

intégrale se définit non pas comme un savoir-faire (FAIRE de l'innovation) mais plutôt comme un savoir être (ÊTRE innovant).

L'innovation intégrale, c'est avant tout la somme des éléments d'une culture qui est humaniste, transparente, collaborative et équitable. C'est de cet humanisme, de cette transparence et de cet esprit de collaboration et de partage qu'une organisation tire son agilité et sa capacité d'innover tous azimuts : dans sa gouvernance et sa gestion, dans sa production de valeur, dans la commercialisation et le partage de cette valeur.

Votre culture agile et innovante vous est unique et ne peut pas être copiée facilement comme peuvent l'être la majorité des produits et services que vous offrez. C'est votre principal avantage compétitif. Soren Kaplan, dans son tout dernier livre, « *The Invisible Advantage: How to Create a Culture of Innovation* », décrit même cette culture comme étant votre SEUL avantage compétitif durable.

J'ai fait le décompte de certains mots retrouvés dans l'ensemble du contenu de l'eBook, en fonction de certains concepts tels que : la production de valeur, la nécessité d'agir ensemble, le rôle de la gestion, le changement et la capacité à changer, le leadership, la place de l'humain dans les organisations agiles et innovantes, l'importance des clients par rapport à celle des employés, le rôle de l'engagement des employés dans l'innovation, l'importance relative des processus et méthodes en innovation, l'utilisation de solutions toutes faites (les recettes) en innovation, la place relative de la technologie dans les organisations en réponse au changement permanent, ainsi que la simple adoption de techniques dites « innovantes » par rapport à une véritable transformation organisationnelle.

Voici de que ce décompte a donné :

Concept couvert (mots recherchés dans le eBook)	Nb. de fois mentionnés
Production de valeur (opération/production/projet/commercialisation/valeur/bénéfices)	812
Agir ensemble (équipe/collaboration/collectif)	725
Gestion (management/manager/gestion/gestionnaire)	636
Changement (changement/changer/transformation)	495
Capacité à changer (agilité/agile/adaptation/adapter/créativité)	438
Leadership	382
L'humain (humain/bien-être/bonheur)	311
Clients	258
Employés	246
Engagement (engagement/engager)	230
Processus et méthodes (processus/méthode/méthodologie)	185
Les recettes (recette/règle/procédure/standard/norme)	127
Technologie (technologie/technologique/technique)	119
Adoption (adopter/adoption)	46

À vous d'en tirer vos conclusions. Pour ma part, ce tableau me confirme la « nature culturelle » de l'innovation intégrale, que Michel et moi sommes en bonne compagnie dans nos convictions, et que l'humain et l'« agir ensemble » sont des éléments essentiels d'une culture agile et innovante hautement performante.

Vous trouverez dans ces articles des réflexions, des suggestions, des propositions d'outils et de techniques, ainsi que de nombreuses « checklists » d'éléments de savoir-faire et surtout de savoir être et de savoir agir ensemble. Leur contenu vous aidera à définir et à mettre en place, en fonction de votre contexte d'affaires, les éléments de l'innovation intégrale qui appuieront votre culture d'innovation et assureront la pérennité de votre plus grand avantage compétitif ET de votre entreprise dans les années à venir.

Il y a dans ce recueil des articles utiles sur une quantité importante de sujets liés à l'innovation : l'innovation intégrale en tant que telle, le design thinking, la stratégie océan bleu, l'agilité, le leadership, le marketing inversé, l'engagement des employés, le bonheur et le bien-être au travail en lien comme éléments d'une culture plus agile, innovante et performante, la collaboration et la co-crédation, l'intelligence collective et sa gestion, etc. Il y aura dans ce livre au moins un article qui va vous aider à évaluer, à vous améliorer et à ÊTRE plus innovant comme individu, équipe et organisation dans votre contexte d'affaires particulier. Je vous le garantis.

En guise de conclusion

« Gutenberg n'a pas attendu le développement du marché du livre pour inventer l'imprimerie. » Nicole Notat

Pour moi, cette citation de Nicole Notat représente bien l'esprit qui a animé et qui continue à animer la démarche à l'origine de cet eBook.

Pour plusieurs, son utilité ne sera pas encore évidente parce que le besoin de devenir plus innovant n'est pas compris ou tout simplement pas encore senti. Michel et moi le constatons aussi tous les jours. Cependant nous constatons aussi que, en réaction à l'accélération des changements socio-économiques que nous vivons tous dans des environnements d'affaires de plus en plus compétitifs et face aux enjeux de développement durable de plus en plus importants qui nous interpellent, le nombre de ceux « qui ignorent qu'ils ignorent » est à la baisse. Nous croyons que nous avons atteint, autant au Québec qu'ailleurs dans le monde, un point de non-retour. Le virage vers l'innovation intégrale et autres approches systémiques, supportant l'émergence de cultures d'innovation garantissant notre évolution et la pérennité de nos organisations, est maintenant inévitable.

Gardez cet eBook près de vous. Il vous sera utile très, très bientôt, s'il ne l'est pas encore. Je suis aussi certain qu'il est le premier d'une série de eBooks sur le sujet de l'innovation intégrale en devenir. Plusieurs de ces eBooks sont déjà écrits, leur contenu encore éparpillé quelque part dans la toile.

Je compte sur Michel pour trouver certains de ces contenus déjà existants et en faire la curation et l'édition collective. Je crois aussi que le travail de Michel inspirera d'autres personnes, curateurs et éditeurs à faire de même, comme il m'inspire moi!

Certains d'entre vous ont déjà des contenus complémentaires à partager avec les autres, alors je vous encourage à les faire connaître. Envoyez-nous un courriel et nous vous aiderons à le faire. Certains d'entre vous seront aussi stimulés par ce premier recueil et écriront demain et après-demain les

contenus pour de futurs eBooks sur l'innovation intégrale. J'ai hâte de vous lire et de continuer avec Michel et vous tous à cocréer une prospérité durable pour nous tous.

Intégralement vôtre,

[Claude Emond](#), MEng, MBA, rmc, CD

Associé principal et co-fondateur, Les Entreprises Qualiscope Inc.

Co-fondateur, Le Groupe TransformAgilité

Co-associé, Innovation Intégrale 2.0

Coach et formateur en gestion du changement, agilité organisationnelle et innovation intégrale

Avant-propos

Le présent recueil s'adresse d'abord aux dirigeants d'entreprises ainsi qu'aux gestionnaires de ressources humaines mais aussi de R&D, de production, de marketing, de vente, d'informatique et de finance. En fait, toutes les fonctions d'entreprises sont interpellées par l'enjeu de devenir une entreprise innovante. Cela ne concerne pas uniquement les entreprises manufacturières mais toutes les entreprises qui sont confrontées à des défis de compétitivité. Incidemment, l'usine 4.0 autant que la PME 2.0 et de façon générale le virage numérique ne seront couronnés de succès que dans la mesure où l'humain sera recentré au cœur des organisations. Autrement, on s'illusionne.

Ces quelques 160 textes ont été publiés de décembre 2016 à août 2017 à la fois sur LinkedIn, puis partagés sur Facebook et enfin tweetés. Leur audience s'est traduite par des centaines de milliers de vues, une multitude de « J'aime » et plusieurs commentaires enrichissants. Certains articles sont originaux alors que la plupart sont en curation. Wikipedia définit la curation comme un néologisme correspondant à une pratique qui consiste à sélectionner, éditer et partager les contenus les plus pertinents du Web. Tous les articles publiés sont en français. Les articles sont regroupés par thèmes sous 11 rubriques permettant d'approfondir un sujet et d'en faire en quelque sorte le tour.

L'objectif de ce recueil est sans contredit de sensibiliser les gestionnaires et les professionnels à ce que j'appelle l'innovation intégrale. Celle-ci innove en innovation. Elle prend le contrepied de la gestion, de la production et de la commercialisation d'innovations pour plutôt innover en gestion, en production et en commercialisation. Lorsqu'on regarde la définition de l'innovation qu'en donne l'OCDE dans le Manuel d'Oslo, on constate que le concept d'innovation intégrale se retrouve dans cette définition. Or, comment se fait-il qu'on ait mis l'accent sur le fait de faire de l'innovation, reléguant en arrière plan le fait de devenir, d'être et de rester une entreprise innovante ?

Si j'aborde Pourquoi et comment devenir et ÊTRE une entreprise innovante, c'est que le quoi relève du contexte et sera différent d'une entreprise à l'autre. Il n'y a pas de recette magique pour être une entreprise innovante. Il y a cependant des conditions de succès qui sont bien documentées. La transformation d'entreprise qui est promue par des leaders politiques et économiques doit s'étayer des intrants et des aboutissants qui la concrétiseront. Le défi consiste à mobiliser la créativité et l'intelligence de ses collègues puis à s'interfacer avec son écosystème, afin de s'approprier de nouvelles connaissances qui alimenteront en retour une organisation apprenante.

Ce recueil est distribué en mode « Creative Common ». Vous pouvez donc le partager avec vos collègues et l'adapter à votre contexte en attribuant les crédits. Cela permet d'entreprendre une démarche d'apprentissage mutuel entre pairs, de sortir de l'incompétence inconsciente et de débiter ensemble l'ascension vers la compétence. C'est en quelque sorte un catalyseur d'une révolution culturelle, puisque l'innovation est une idée soutenue par des valeurs et des croyances. Pour réussir, nous devons penser l'innovation comme à une culture et non comme un produit ou une famille de processus.

L'innovation apporte non seulement un changement fondamental de pensée mais également un changement du mode de pensée. L'adopter, c'est changer par le « faire innovant ». Se transformer, c'est changer pour le « être innovant ». Le statisticien Georges Box disait que : « Tous les modèles sont faux, mais certains sont utiles. » La sélection d'articles que nous vous proposons constitue en quelque sorte un menu à la carte qui prend le parti de l'humain, des relations humaines (RH) dans l'organisation. Ces articles sont porteurs de sens et c'est la cohérence qui en est le lien unificateur.

Force nous est de constater que les personnes sont le « système ». Par conséquent, n'importe quel programme de changement doit les impliquer en tant que composantes centrales. La transformation d'entreprises pour qu'elle soit innovante, ne se fera pas seule et par la force. Le gourou du management, Peter Drucker, a l'habitude de dire que la culture est curieusement tenace et mange la stratégie au petit-déjeuner. En fait, un changement de comportement doit partir de la culture en place, s'y appuyer, pour explorer prudemment d'autres avenues. Basculer du jour au lendemain serait téméraire et périlleux.

C'est donc de changement dont il s'agit et de gestion du changement dont les étapes, suivant le modèle de Kotter sur le changement organisationnel, sont bien documentées. Au premier titre s'érige le sentiment d'urgence où la grande majorité des dirigeants pensent que le statu quo est inacceptable. On arrive ainsi à transmuter la résistance au changement en audace de changer. En fait, ce n'est pas le changement qui est douloureux mais plutôt la résistance aux changements. Puisque l'individu est au centre de la démarche, c'est à ce niveau qu'on peut rencontrer des obstacles.

Il est possible pour un leader, à n'importe quel niveau de management dans la hiérarchie, d'introduire la transformation à l'intérieur de sa sphère de contrôle. Il est essentiel que les leaders de transformation indiquent clairement que tout le monde dans le système devra changer de comportement ou bien partir pour laisser la transformation réussir. Les leaders doivent incarner le changement qu'ils veulent voir. Ils doivent vivre les valeurs, mener par l'exemple, chercher à vraiment comprendre leur culture et être aussi transparents que les équipes qu'ils dirigent.

Est-ce que vous voulez vraiment cela ? Êtes-vous prêt à changer votre comportement pour soutenir cela ? Êtes-vous prêt à vous lancer en premier ? Dans la positive, vous semblez avoir l'état d'esprit pour relever le défi. L'avenir vous appartient avec les « collaborateurs » autour de vous. Rappelez-vous qu'il n'y a pas de succès ou d'échecs, mais que ce sont des occasions d'apprentissage sur un parcours dont la destination est sans cesse repoussée, comme autant de bornes correspondant à une vision partagée en co-création.

[Michel Dionne](#)

Québec

Août 2017

Table des matières

L'innovation intégrale

- [Mission innovation : un enjeu de société](#) (Michel Dionne)
- [Mission innovation : un défi de compétitivité](#) (Michel Dionne)
- [Innover dans l'innovation: l'innovation intégrale](#) (Michel Dionne)
- [Innover dans l'innovation: l'innovation managériale](#) (Michel Dionne)
- [Innover dans l'innovation: l'innovation de production](#) (Michel Dionne)
- [Innover dans l'innovation : l'innovation dans la commercialisation](#) (Michel Dionne)
- [Innover, c'est transgresser le statu quo](#) (Olivier Babeau, Jean-François Chanlat)
- [Unir pour inclure](#) (L'équipe de Deloitte)
- [Prendre des risques calculés](#) (L'équipe de Deloitte)
- [Commencer par vous-même](#) calculés (L'équipe de Deloitte)
- [Oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo](#) (L'équipe de Deloitte)
- [Faire ce qui est juste](#) (L'équipe de Deloitte)
- [« La disruption rend impossible toute visibilité sur l'avenir » - Entretien avec Bernard Stiegler](#) (Samuel Azoulay)

Culture

- [Valeurs d'entreprise ou éthique de vitrine ?](#) (Kathy Noël)
- [Valeurs d'entreprise : le benchmark](#) (Nicolas Bignier)
- [L'Ubérisation peut-elle changer les modèles économiques ?](#) (Gérard Balantzian)
- [Le processus de création de valeur de l'entreprise innovante](#) (L'équipe de <http://archives.lesechos.fr>)
- [L'évolution de la place de l'humain au travail](#) (Francis Boyer)
- [L'humain, clé de voûte de la transformation d'entreprise](#) (Matthieu Cheminal)
- [Ces attitudes qui sont bénéfiques pour les affaires](#) (L'équipe de <http://www.dynamique-mag.com>)
- [La conscientisation des employés](#) (Michel Dionne)
- [Existe-t-il une recette du bonheur au travail ?](#) (Ingrid Falquy)
- [Quelle est la recette du bonheur ? Une étude américaine livre la réponse](#) (Lara Charmeil)
- [10 idées pour améliorer le bien-être des employés](#) (James Verrot)
- [Responsable du bonheur : cosmétique ou stratégique ?](#) (Déborah Loye)
- [Devenir Chief Happiness Officer en deux jours ?](#) (Olivier Toussaint)
- [Bien-être au travail : mode de gestion ou gestion de mode ?](#)
- [Comment le bien-être au travail génère des bénéfices](#) (Aude Sibuet)
- [Préférez-vous le kayak ou le rafting ?](#) (Diane Bérard)
- [L'holocratie : un leadership sans hiérarchie](#) (L'équipe de Business Insider)
- [L'holocratie expliquée concrètement](#) (François Normandin)
- [De la théocratie à l'holocratie](#) (Georges Olivier Carre)
- [L'entreprise libérée : miracle ou migraine](#) (Christian Defélix)
- [20 ans d'innovation intégrale aboutit à un modèle d'entreprise démocratique](#) (Michel Dionne)
- [Pourquoi et comment libérer l'entreprise](#) (Christophe Lefèvre)
- [Miser sur le collectif : un autre rapport au temps et au résultat](#) (Paule Boffa-Comby)

- [Formuler une vision d'entreprise](#) (Albus Conseil, A. Aubard)
- [Communiquer sa vision avec force](#) (Adrien Rivierre)

Changement

- [Comment évaluer votre modèle d'affaires](#) (Benoît Sarazin)
- [Comment transformer son entreprise pour qu'elle soit innovante](#) (Arnaud Bonnefond)
- [L'inertie managériale des gestionnaires](#) (François Normandin)
- [Quelle est votre vitesse d'arrangement stratégique ?](#) (Marcel JB Tardif)
- [Faire preuve de courage managérial](#) (François Rosenblatt)
- [Innovation et neurosciences : désapprendre des idées reçues pour innover](#) (Eric Seulliet)
- [L'innovation commence par la prise de conscience](#) (L'équipe de Innovations et RH)
- [Gary Hamel : « La catégorie des "managers" va bientôt disparaître »](#) (Lea Surugue)
- [Un gourou du management dénonce les dérives de l'encadrement traditionnel](#) (Muriel Jasor)
- [Pourquoi les gestionnaires n'apprennent-ils pas de leurs succès ?](#) (Francesca Gino, Gary P. Pisano)
- [Quand le courage de changer provient de la peur du statu quo](#) (Paul Rigby et Craig Smith)
- [Testez vos hypothèses avant d'implanter des changements](#) (Catherine Landry, Annie Gauthier et Jessica Mosseau)
- [Management agile et biomimétisme](#) (Patrice Fornalis)
- [En 2030, le monde du travail aura complètement changé](#) (Priscilla Gout)

Intelligence émotionnelle

- [La théorie de l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman](#) (L'équipe du Site Nos pensées)
- [Se réinventer grâce à l'intelligence émotionnelle](#) (Christophe Haag)
- [L'intelligence managériale](#) (Jean-Michel Philippon)
- [Innovation: la pyramide de Maslow inversée](#) (Karin Boras)
- [« Manager demain sera une expérience relationnelle »](#) (Frédérique Guénot)
- [L'intuition stratégique pour innover](#) (William Duggan et Manuel Barbero)
- [« Le bonheur vient de la poursuite du chemin en soi, pas de la destination »](#) (Site Créativité.net)
- [Le bonheur naît de la passion pour ce que l'on fait](#) (Site Nos pensées.fr)
- [Un témoignage inspirant : « Faire des Québécois les employés les plus heureux au monde »](#) (Simon De Baene)
- [Pourquoi tous les managers ne sont-ils pas bienveillants ?](#) (Gaël Chatelain)
- [Leadership et bienveillance, oui mais...](#) (Éris Plasman)
- [Quand l'émotion nous trouve](#) (Jacques Salomé)
- [Quand le boss pète sa coche et inversement](#) (Travis Bradberry)
- [« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »](#) (Laurent Buratti et Delphine Bourdet)
- [L'humilité, la marque discrète du leader](#) (Sandrine Hartmann)
- [La confiance en soi est le catalyseur de l'innovation](#) (Josselin Leider)
- [La confiance à la lumière des neurosciences](#) (Paul J. Zak)
- [Les 5 niveaux du lâcher prise](#) (Antony Priou)

Créativité

- [Créativité et management : pas que pour faire joli... !](#) (Virginie Tihet Coartet)
- [Le Hackathon pour stimuler l'innovation intégrale](#) (Aurélien Wen)

- [Le design thinking : principes et étapes](#) (Jean-Pierre Leac)
- [L'évolution du Design Thinking](#) (Jean-Pierre Leac)
- [Les programmes de suggestions : une forme d'innovation diffuse et de proximité](#) (Camille Carrier)
- [Pour survivre les entreprises doivent expérimenter](#) (Olivier Laborde)

Agilité

- [La fin de la gestion du changement ?](#) (Laurent Buratti)
- [Management agile ET management hiérarchique peuvent-ils coexister ?](#) (Annette Chazoule)
- [Pourquoi une organisation devrait être agile](#) (Claude Emond)
- [Pourquoi, comment et quoi être agile](#) (Claude Emond)
- [Comment peut-on être agile ?](#) (Claude Emond)
- [Culture agile : les principes du « savoir agir ensemble »](#) (Claude Emond)
- [De la gestion de projet « traditionnelle » à l'Agilité !](#) (Claude Emond)
- [Migrer vers une culture plus performante grâce à l'agilité](#) (Claude Emond)

Gestion des talents

- [Comment attirer les meilleurs jeunes talents ?](#) (Amaury Montmoreau)
- [Engagez meilleurs que vous et faites confiance à vos collègues, à vos équipes](#) (L'équipe de Dynamique entrepreneuriale)
- [L'avenir appartient aux intrapreneurs et non plus aux hauts potentiels](#) (Bénédicte de Raphélis Soissan)
- [La douance ou le talent des surdoués](#) (Mathieu Lassagne)
- [Libérer l'audace de vos collègues](#) (Philippe Daly)
- [Toutes les erreurs de management en 1 seule phrase ...](#) (Stéphane Michel)
- [Pourquoi de bons employés démissionnent ?](#) (Jeremy Gautret)
- [Au-delà des savoir-faire : le savoir-être pour aimer-faire](#) (Patrick Leconte)
- [Quand épanouissement des salariés rime avec performance](#) (Isabelle Bastide)
- [Le bien-être au travail incite les employés à s'engager](#) (Daniel Rovira)
- [L'engagement des collaborateurs](#) (L'équipe de www.resolument-rh.com)
- [Statistiques sur la motivation des employés](#) (L'équipe de Greatify)
- [De la gestion du savoir-faire à la gestion de l'aimer-faire : une innovation de gestion pour accroître l'engagement](#) (Francis Boyer)
- [L'autonomie comme levier de l'engagement](#) (Marc-André Lanciault)
- [L'apprentissage mutuel entre pairs](#) (Diane Lenne)
- [CRHA : acteur majeur de l'innovation managériale](#) (Francis Boyer)
- [Devrait-on bannir l'expression « Ressources humaines » au profit de « Relations humaines » ?](#) (Martin Richer)
- [Imaginez le collaborateur comme un client \(potentiel\) de l'entreprise](#) (Philippe Burger)
- [Désarroi devant la génération Z : les milléniaux](#) (Philippe Burger)
- [Big Boss: La génération Y a un message à te transmettre](#) (Agnès Grêt)
- [Si tout se jouait lors du recrutement ?](#) (Bernard Lebel)
- [Et si on recrutait autrement ?](#) (Gaël Chatelain)
- [Fidéliser ses collaborateurs : le meilleur des engagements](#) (Emma Duchatot)

Leadership

- [Un nouveau type de leadership est en train d'émerger](#) (Olivier F. Basso)
- [Diriger et conduire une équipe : un regard vers soi-même...](#) (Éric Plasman)
- [La fin des cadres intermédiaires](#) (Denis Bismuth)
- [Les meilleurs leaders se reconnaissent à leur humilité](#) (Jeanine Prime et Elizabeth Salib)
- [Être leader, c'est comme être parent](#) (Pascale Dufresne)
- [L'attitude intérieure des dirigeants se répercute chez ses collaborateurs](#) (Yves Le Bihan)
- [Être chef ce n'est pas pour briller, c'est pour éclairer !](#) (Robert Duthy)
- [L'enchantement des collaborateurs : le défi des leaders](#) (Alain Tedaldi)
- [Neuroleadership : la science du leadership](#) (Annie Boilard)
- [Du leadership individuel au leadership collectif](#) (L'équipe de www.forthomme.net/le-leadership-collectif/)
- [Pour susciter l'innovation chez ses collaborateurs, il faut d'abord innover en management](#) (Frédéric Louradour)
- [Qu'est-ce qu'un dirigeant compétent ?](#) (Yves Clos)
- [Vers un nouveau leadership](#) (Philippe Détrie)
- [Pourquoi les gens incompetents se croient meilleurs que les autres ?](#) (L'équipe de Wikipédia)
- [Les hauts potentiels ne sont pas tous de futurs leaders](#) (Isabelle Bastide)
- [Le secret des équipes productives](#) (Céline Morel)
- [Les enjeux de l'esprit d'équipe en entreprise](#) (Josselin Leider)
- [La stratégie des alliés pour mobiliser une équipe](#) (Albus Conseil/A. Aubard)
- [Mobiliser un collectif : le modèle de l'aventure](#) (Albus Conseil/A. Aubard)
- [Être un bon leader est une question de tempo](#) (Hervé Borensztein)

Reconnaissance

- [Du « feedback » au « feed-forward »](#) (Julie Carignan)
- [La raison du peu de motivation des employés](#) (Olivier Schmouker)
- [Que faire pour éviter le désengagement de ses employés ?](#) (L'équipe de ComparJobs)
- [La reconnaissance au travail ; catalyseur de l'engagement](#) (L'équipe de www.metasens.fr)
- [Mesurez et développez l'engagement](#) (L'équipe de www.lemanagerefficace.fr)
- [Des bonis en fonction de l'engagement à l'égard des valeurs de l'entreprise](#) (Francis Boyer)
- [Pourquoi les salariés se plaignent toujours d'un manque de reconnaissance alors que les managers n'ont jamais autant été formés à la valorisation ?](#) (Stéphane Michel)
- [Le management par le sourire](#) (Gaël Chatelain)
- [Les clés pour obtenir l'adhésion de ses collaborateurs](#) (Alain Richemond)

Technologie

- [La poudre aux yeux de la transformation digitale](#) (Julien Devaureix)
- [Et si Facebook devenait votre Intranet ?](#) (Emilie Pelletier et Didier Dubois)
- [La transformation digitale passe avant tout par vos collaborateurs](#) (Aurélie Wen)
- [Transformation numérique : les directions RH catalysent le changement](#) (Herveline Denis)
- [L'intelligence artificielle va-t-elle surpasser l'humain ?](#) (Coriolan)
- [L'intelligence artificielle ne remplacera pas la collaboration](#) (Fabrice Imbault)
- [Culture numérique : écart de perception entre dirigeants et salariés](#) (FL Debes)
- [Le droit à la déconnexion pour les collaborateurs](#) (Cyril Couffe, Jean Pralong)

Commercialisation

- [La commercialisation des innovations](#) (Michel Dionne)
- [Innovation en commercialisation : identifier les signaux faibles](#) (Philippe Delière)
- [Les clés pour anticiper les besoins des clients](#) (L'équipe de Dynamique Entrepreneuriale)
- [Le marketing inversé pour fidéliser des « consomacteurs »](#) (Pierre Mora)
- [Marketing participatif : de l'engagement à l'enrôlement](#) (Jacques Angot)
- [La stratégie « océan bleue » : c'est quoi et à quoi ça sert ?](#) (Jean-Pierre Leac)
- [Rester compétitif malgré la turbulence](#) (John P. Kotter)
- [La coopération ou l'art de collaborer avec un concurrent](#) (Francis Boyer)
- [L'innovation ouverte ou l'art de la co-création avec les clients](#) (Francis Boyer)
- [Le « Social selling » ou la prospection connectée](#) (Andréa Bensaid)
- [Optimisez la diffusion de vos post sur les réseaux](#) (Alban Jarry)
- [La prospection téléphonique est-elle chose du passé ?](#) (Maxime Bonnasserre)
- [Le phénomène de la loyauté](#) (Michel Dionne)
- [L'évaluation de la loyauté](#) (Michel Dionne)
- [Comment créer une culture de service à la clientèle](#) (Jean-Jacques Gressier)
- [5 conseils pour une expérience client engageante et profitable](#) (Julia Drupt)

Programmes de formation en innovation intégrale

Calendrier des formations

Remerciements

L'innovation intégrale

- [Mission innovation : un enjeu de société](#)
- [Mission innovation : un défi de compétitivité](#)
- [Innover dans l'innovation: l'innovation intégrale](#)
- [Innover dans l'innovation: l'innovation managériale](#)
- [Innover dans l'innovation: l'innovation de production](#)
- [Innover dans l'innovation : l'innovation dans la commercialisation](#)
- [Innover, c'est transgresser le statu quo](#)
- [Unir pour inclure](#)
- [Prendre des risques calculés](#)
- [Commencer par vous-même](#)
- [Oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo](#)
- [Faire ce qui est juste](#)
- [« La disruption rend impossible toute visibilité sur l'avenir » -
Entretien avec Bernard Stiegler](#)



L'innovation intégrale

MISSION INNOVATION

Un enjeu de société

Mission innovation : un enjeu de société

Ceux qui me suivent sur les réseaux sociaux auront compris que l'innovation ne se limite pas à la fabrication de produits innovants. Il s'agit plutôt d'une transformation d'entreprise pour qu'elle soit innovante, soit l'innovation intégrale. Elle couvre l'innovation de gestion, de production (produits et procédés) et de commercialisation. Elle correspond ainsi à la définition qu'en fait l'OCDE dans le Manuel d'Oslo.

Or, une recherche du Centre Interuniversitaire de Recherche et d'Analyse des Organisations (CIRANO) datant de 2010 démontre que l'effet le plus important sur la productivité provient de l'innovation organisationnelle, que nous appelons innovation de gestion. Les deux autres types d'innovation, de production et de commercialisation, n'augmentent la productivité que s'ils sont accompagnés d'innovation organisationnelle.

L'innovation de gestion ne se résume pas à une réingénierie des processus. Elle remet en question les valeurs d'entreprise qui teintent son mode de gouvernance afin d'optimiser les façons de faire. Le défi consiste à mobiliser l'intelligence et la créativité de ses collaborateurs puis à s'ouvrir sur son écosystème pour en tirer des connaissances qui vont l'alimenter en retour. L'humain se trouve alors au centre de la démarche.

En 2013, l'Institut Gallup a publié une enquête menée auprès de 25 millions de personnes dans 189 pays et en 69 langues sur le niveau d'engagement des salariés à l'égard de leur travail. Au Canada, 16 % des personnes interrogées se sont déclarées engagées, 70% non engagées et 14% insatisfaites. L'impact sur la productivité oscille aux USA entre 450 et 550 milliards de dollars. Ramené à l'échelle québécoise, le déficit d'engagement en termes de manque à gagner dépasse les 10 milliards de dollars annuellement.

Que faut-il conclure de ces données ? D'abord que l'usine 4.0 et le virage numérique ne seront couronnés de succès que dans la mesure où ils se conjuguent avec l'innovation intégrale. Il s'agit donc

d'une véritable révolution culturelle qui implique un changement de mentalité chez les dirigeants pour qu'ils ouvrent les vannes de l'innovation dans leur organisation. Cela vaut tout autant au plan économique que pour l'innovation sociale.

Des découvertes récentes en neurosciences nous fournissent des pistes d'action pour changer la donne afin d'optimiser l'engagement des collaborateurs qui constituent le moteur du changement. Alors qu'on maîtrise relativement bien la gestion du savoir-faire, des compétences, nous devons évoluer vers la gestion de l'aimer-faire, des appétences. C'est là qu'on va pouvoir puiser la motivation et l'énergie pour faire autrement mieux.

Force nous est de constater que les dirigeants constituent parfois le goulot d'étranglement de leur développement. Il est donc impératif de non seulement les sensibiliser mais aussi de les former pour qu'ils comprennent pourquoi faire et comment faire afin qu'ils déterminent leur stratégie, le quoi faire qui s'avère contextuel. On aurait tort d'attendre qu'ils deviennent des leaders inspirants. Qu'ils soient simplement des facilitateurs.

L'innovation ne saurait se limiter à quelques entreprises héroïques en la matière. Une masse critique est requise pour déclencher une réaction en chaîne. C'est d'ailleurs ce que démontrent les travaux de Rupert Sheldrake sur la causalité formative qu'on illustre avec le récit du centième singe. A partir d'un moment, l'information se diffuse dans l'espace et le temps selon des lois qui ne relèvent pas de l'analyse purement rationnelle.

Les influenceurs politiques et économiques ont un rôle névralgique à jouer par rapport à la mission innovation. Pour ce faire, un certain nombre de ficelles doivent nécessairement être attachées dont la cohérence et la congruence vont permettre une véritable transformation, C'est à ce prix que le Québec peut devenir, à l'instar de la Silicon Valley, l'Innovation Valley, au cœur de la vallée du St-Laurent. C'est une mission de co-crédation.

Source : Miche Dionne

MISSION INNOVATION

Un défi de compétitivité

Mission innovation : un défi de compétitivité

Le besoin d'innovation n'est tout simplement pas ressenti par bon nombre de dirigeants d'entreprises. A ce rythme, lorsque le besoin se fera sentir, le problème sera imminent. Il sera alors minuit moins quart et dans bien des cas trop tard pour rectifier la barre. La productivité manufacturière qui fut longtemps un gage de compétitivité est nécessaire mais n'est plus suffisante. Aujourd'hui, des avantages concurrentiels se retrouvent aussi en aval et en amont, dans l'innovation de gestion et l'innovation dans la commercialisation.

Le développement de produits par étapes (Stage Gate) et l'amélioration des procédés que ce soit la PVA, Lean, Kaizen, Six Sigma, Agile, Scrum ne sont pas la fin de l'histoire. En se concentrant que sur le respect des délais et des coûts, on perd de vue la valeur pour ne livrer à peine que 25% des bénéfices d'affaires possibles (Source: TOP). L'innovation de production agit comme un catalyseur de valeur dans la gestion de projets. Aurions-nous confondu l'efficacité, bien faire, et l'efficacéité, les bonnes choses, dans un charabia ?

L'innovation intégrale se caractérise par une organisation agile qui dans un contexte d'affaires turbulent, réunit un ensemble de personnes collectivement engagés, qui font bien les bonnes choses, celles optimisant la valeur pour toutes les parties prenantes. C'est un tremplin vers de nouveaux sommets qui mobilise l'intelligence et la créativité de toute l'organisation pour atteindre sans cesse des niveaux inégalés de synergie. A cela s'ajoute l'interface à son écosystème pour en puiser des connaissances qui l'alimentent en retour.

On fait face ici à ce que Socrate appelait la double ignorance soit lorsqu'on ignore qu'on ignore quelque chose. Pire encore, cela se combine parfois avec l'effet Dunning-Kruger. En 1999, les deux chercheurs ont publié dans le *Journal of personality and social psychology* leur recherche à savoir pourquoi les incompetents se croient-ils meilleurs que les autres. Ils décrivaient un biais cognitif avec effet de

surconfiance. Les personnes non qualifiées ne peuvent reconnaître objectivement leurs incompétences.

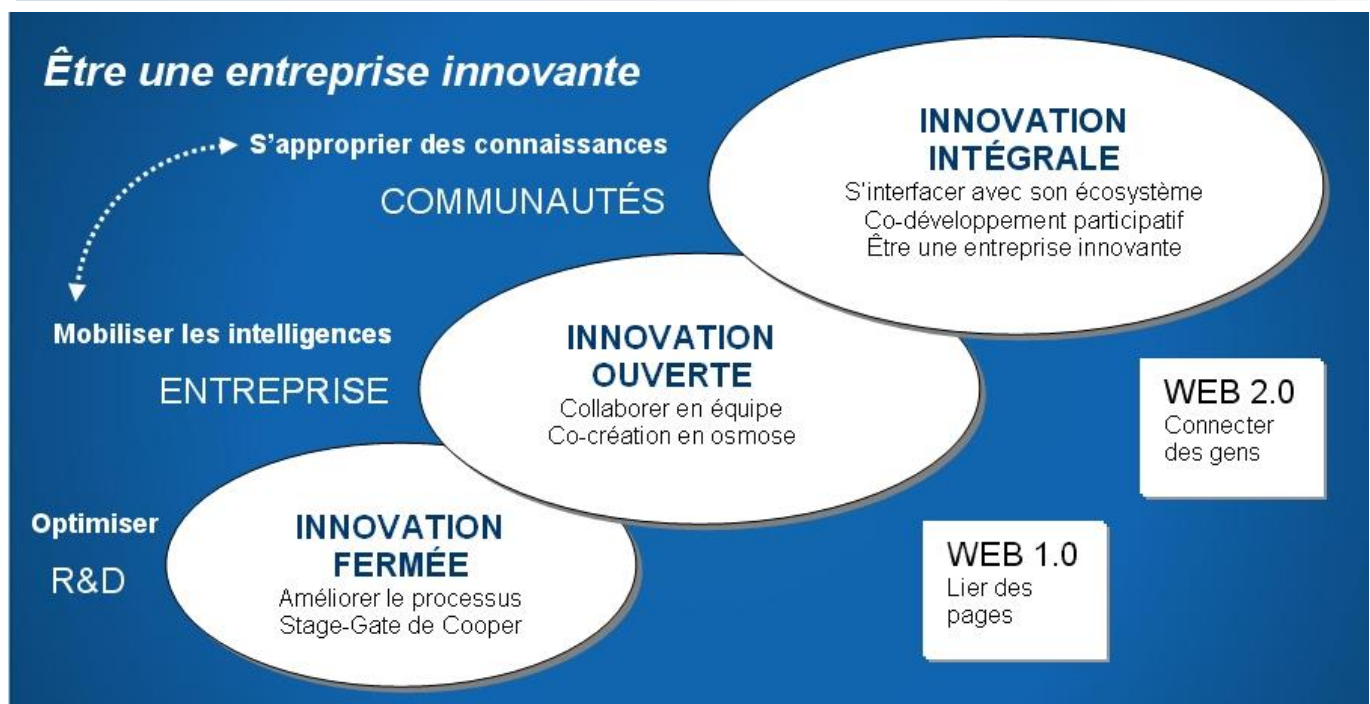
Pourtant, depuis les années 90, à l'heure de ce qu'il était convenu d'appeler la mondialisation des marchés, des pans entiers de notre économie se sont écroulés, comme le vêtement, la chaussure, le meuble, incapables de résister à la concurrence des pays en voie développement. Depuis lors, les tigres asiatiques sont à même de fabriquer des produits de technologie avec lesquels ils ont commencé à nous envahir. Nous serons bientôt écartelés entre une économie de ressources naturelles et une de haute technologie.

Nous avons cru longtemps que le Québec constituait en quelque sorte une île par rapport au continent-monde qui nous plaçait à l'abri des assauts de la concurrence. Le développement accéléré d'Internet et les accords de libre-échange ont modifié le paysage concurrentiel. Le réveil risque d'être brutal à moins qu'une prise de conscience émergente de la part d'innovateurs précoces ne vienne troubler le sommeil d'entrepreneurs qui ronronnent dans le confort et l'indifférence, sous l'aile protectrice de nos gouvernements.

On croit encore que c'est la peur du changement qui constitue le frein à l'innovation. En fait le problème est plus profond. C'est l'ignorance du potentiel de croissance que revêt l'innovation intégrale lorsqu'une entreprise toute entière devient innovante. Alors que la production d'innovations peut être parfois imitable, c'est beaucoup moins le cas de l'innovation de gestion, de production et de commercialisation. Conjugués ensemble, cela procure des avantages concurrentiels qui contribuent à la pérennité de l'entreprise.

Que faire alors pour soulever la torpeur des dirigeants d'entreprise ? Prêcher par l'exemple certes, d'ici et d'ailleurs, afin de démontrer qu'on peut faire autrement mieux. Mais aussi et surtout leur donner un coup de pouce de la part de conseillers ; fonctionnaires, professionnels, investisseurs ou créanciers, pour les presser de se former puis de se faire accompagner pour prendre le virage de l'innovation intégrale. Il n'y a pas de raccourcis ou de recette magique. Ce n'est pas une modalité, c'est une finalité.

Source : Michel Dionne



Innover dans l'innovation: l'innovation intégrale

Qu'est-ce qui différencie une invention d'une innovation ?

Ce qui différencie une invention, une création, d'une innovation, c'est que celle-ci peut être commercialisée, c'est son application. Conséquent, la commercialisation, l'adoption économique d'une application, en est l'élément névralgique. Pourtant, une invention peut aussi être une innovation importante. C'est le cas de la télévision. Ça peut être plus simplement une amélioration incrémentale comme la télé couleur puis les écrans plats. Ça peut être également une combinaison comme dans le cas des téléphones intelligents qui intègrent un téléphone cellulaire, un ordinateur ultra portable, un GPS et une caméra. Pensons à l'iPhone d'Apple qui constitue une innovation radicale, en rupture par rapport à tout ce qui existait auparavant.

Quels sont les champs d'application de l'innovation ?

L'innovation va au-delà de la production, des produits et des procédés. Elle englobe aussi la commercialisation et le management. Dans le Manuel d'Oslo, l'OCDE définit ainsi l'innovation : « Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »

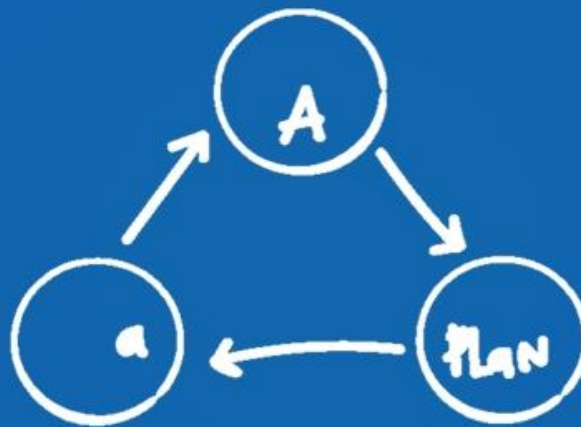
Quels sont les degrés de l'innovation ?

L'innovation fermée repose sur l'idée que l'innovation réussie nécessite le contrôle interne des processus d'innovation : les entreprises doivent générer leurs propres idées et les développer ensuite, seules, pour les mener jusqu'au marché.

L'innovation ouverte, quant à elle ou *Open Innovation*, considère que les entreprises peuvent et doivent utiliser tant les idées développées à l'interne que celles provenant d'autres entreprises, tout en considérant les nouvelles manières de commercialiser.

L'innovation intégrale est un changement du paradigme de l'innovation. Il ne s'agit plus de simplement gérer, produire et commercialiser des innovations. Il s'agit plutôt d'innover en gestion, en production et en commercialisation. Cela concerne toutes les entreprises. Elle vise à les transformer pour qu'elles soient des entreprises innovantes.

Source : Michel Dionne



Innover dans l'innovation: l'innovation managériale

En quoi l'innovation managériale innove-t-elle en matière de gestion ?

Gérer, c'est organiser des ressources afin de réaliser des objectifs suivant un processus en quatre temps : planification, organisation, mobilisation, auparavant direction et finalement reconnaissance, anciennement contrôle. La transformation d'entreprise, afin qu'elle soit innovante à des implications profondes. Pour atteindre des résultats qu'on a jamais eut, nous devons faire des choses qu'on a jamais faites. Les valeurs de l'entreprise doivent être revues pour qu'elles favorisent l'innovation. Ensuite, le mode de gouvernance doit évoluer pour s'adapter à un environnement en changement. C'est à ce prix que les façons de faire pourront être optimisées.

Qu'en est-il d'abord au niveau de la planification ?

La planification stratégique était traditionnellement élaborée par la direction, en circuit fermé, lors de ce qu'on convenait d'appeler, un lac à l'Épaulé. Elle dressait le plan d'action pour l'année à venir et parfois plus. S'inspirant de l'innovation ouverte, la planification gagne à devenir transversale et à impliquer dans sa conception des subalternes provenant de différents silos. Qui plus est, elle peut migrer vers une planification stratégique dynamique où les nouvelles occasions d'affaires sont évaluées et ordonnancer dans une planification en évolution qui apprivoise le changement.

Et maintenant pour l'organisation ?

Le défi d'organisation consiste à transformer l'entreprise pour qu'elle soit agile, pour qu'elle puisse se retourner sur un dix cents et non pas uniquement sur un huard. L'agilité organisationnelle est la capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude. Pour ce faire, l'entreprise doit progresser dans les niveaux de maturité de l'agilité, gérer la complexité des échelles de grandeur et reconsidérer le rôle des technologies de l'information.

Vous dites mobilisation et non plus direction

Effectivement, une entreprise innovante doit mobiliser l'intelligence et la créativité de ses acteurs. La direction classique inspirée de la hiérarchie militaire doit muter pour ressembler et rassembler comme un orchestre symphonique avec un chef qui bat la mesure et non pas ses employés. Le style de leadership se superpose au quotient d'intelligence émotionnelle. On doit distinguer les profils générationnels, appliquer une gestion des talents adaptée aux générations et finalement structurer l'appropriation des connaissances et leur partage.

J'aime bien reconnaissance plutôt que contrôle

Force nous est de constater que parfois, certains dirigeants constituent le goulot d'étranglement du développement de leur entreprise en raison d'une trop grande rigidité. Pratiquer une approche appréciative, c'est adopter un comportement qui va au-delà de la carotte et du bâton et qui s'adresse à l'intelligence des gens. Elle est assortie de reconnaissance non monétaire suivant des indicateurs équilibrés de performance qui privilégient l'équipe tout en invitant l'individu à se surpasser, à battre son propre record.

Source : Michel Dionne



Innover dans l'innovation: l'innovation de production

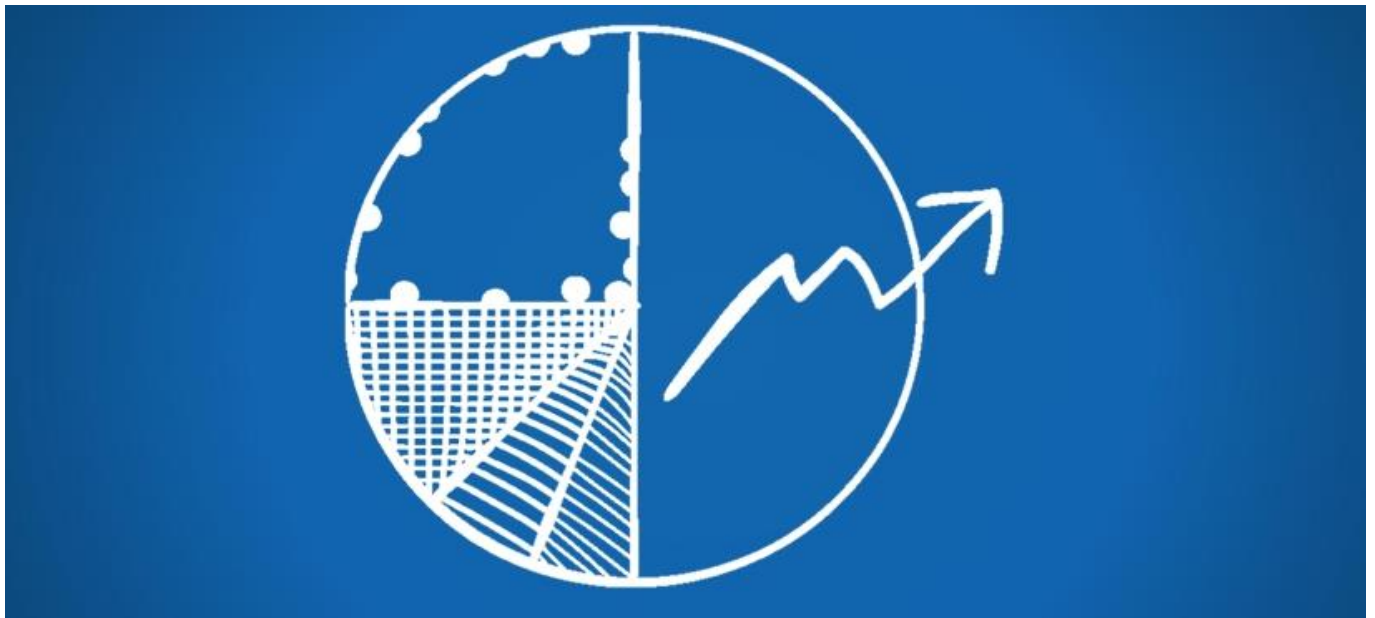
Nous sommes plus familiers avec la production d'innovations mais en quoi et comment peut-on innover en production, tant au niveau développement de produits que procédés de fabrication ?

L'innovation de production implique de maîtriser en mode interactif l'idéation et le développement par étapes charnières, le « *Stage Gate* » de Cooper, afin de le parfaire et de l'accélérer. Pour ce faire, le développement en osmose des aspects techniques et commerciaux requiert une collaboration continue entre la R&D, le marketing, la production et les finances. Ainsi, un projet d'innovation émergera rapidement à la faveur du partage des préoccupations des uns et des autres, en toute transparence. La prise de décision devient fluide puisque le projet est l'expression d'une création commune alignée avec la stratégie d'entreprise. Le choix d'abandonner ou de poursuivre découle naturellement parce que l'accent est mis sur la valeur contributive plutôt que sur le projet en soi, sur le voyage plutôt que sur la destination.

Concrètement, comment doit-on s'y prendre ?

D'abord en bâtissant des équipes multifonctionnelles engagées dans la co-crétation. Ensuite en morcelant les livrables à court terme pour le traitement juste-à-temps des anomalies de contenu, d'échéancier et de budget. Il s'agit en fait d'adapter son itinéraire et ses étapes au fil de l'eau, selon l'évolution du contexte. L'enjeu consiste à abandonner une innovation perdante le plus tôt possible (*Fail fast*). Dans la foulée, on améliore en continu la qualité de ses livrables, la performance de ses équipes et la valeur ultime de ses innovations afin d'amorcer la production innovante à large échelle (*Scale fast*) le plus rapidement possible et de récolter les bénéfices de la production innovante dès son émergence.

Source : Michel Dionne



Innover dans l'innovation : l'innovation dans la commercialisation

***L'on dit des ventes, que ce serait aussi l'un des plus vieux métiers du monde.
Qu'ajoute l'innovation dans la commercialisation ?***

De façon générale les innovations tardent à être adoptées malgré l'optimisme des prévisions de vente. On peut se demander si on a trouvé les mots qui conviennent et qui convainquent les clients potentiels d'acheter. Pourtant les processus de vente sont de plus en plus rigoureux. Cependant, un élément nous échappe trop souvent. C'est le cycle d'achat ou le raisonnement logique d'un prospect qui le conduit à la décision d'acheter de vous. Pour innover dans la commercialisation, le processus de vente doit s'harmoniser avec le cycle d'achat du client.

Ne parlez-vous pas ici de savoir-faire-acheter ?

Effectivement et cela permet d'accroître votre taux de closing en adoptant des tactiques de commercialisation B2B plus performantes. L'élaboration d'un argumentaire de vente est tout aussi important que le développement d'un produit aussi innovateur soit-il. Pourquoi devrions-nous acheter ce genre de produit ? Pourquoi devrions-nous l'acheter de vous plutôt que de n'importe qui d'autre ? Enfin, pourquoi devrions-nous l'acheter maintenant ?

Est-ce que cela concerne aussi les fabricants dont les produits sont distribués via un réseau de détaillants ?

Bien sur, il s'agit là de commercialisation indirecte par la distribution et l'exportation. Alors que les occasions d'affaires suivent un seul processus de vente, la distribution enchaîne trois processus qui conduisent au succès. D'abord, le recrutement de partenaires de choix, ensuite la mobilisation initiale des représentants du partenaire pour qu'ils présentent le produit auprès de prospects et enfin la motivation continuelle pour soutenir et animer le réseau de distribution. Plusieurs tactiques innovantes sont alors mises en œuvre.

Quel rôle revient alors au directeur des ventes ?

Il couvre à la fois la gestion des occasions d'affaires, des opportunités, ainsi que la gestion de la force de vente. L'objectif consiste à susciter une dynamique d'amélioration des ventes assumée par chacun des représentants avec un leadership inspirant plutôt que par autorité. C'est ainsi qu'on peut espérer former une équipe du tonnerre en recrutant et en retenant les meilleurs éléments.

Source : Michel Dionne

Il n'y a pas d'innovation sans désobéissance.

Michel Millot

Innover, c'est transgresser le statu quo

Innover ne se réduit pas à gérer, produire et commercialiser des innovations et ne concerne pas uniquement les fabricants de produits innovants. Selon le Manuel d'Oslo sur l'innovation de l'OCDE, elle comprend fondamentalement l'innovation de gestion, l'innovation de production, produits et procédés ainsi que l'innovation dans la commercialisation. Il s'agit donc de toute autre chose qui concerne cette fois toutes les entreprises. C'est le sens de l'innovation intégrale pour être une entreprise innovante. Or, le sociologue Norbert Alter, spécialiste des processus d'innovation en entreprise, a mis en lumière les phénomènes intimement liés entre l'innovation et la transgression. Il distingue la transgression ordinaire, dont nous allons parler ici, de la transgression extraordinaire, soit la déviance telle l'escroquerie.

La transgression indissociable de l'innovation

L'apparent, dans les organisations, est l'ensemble de ce que l'on pourrait appeler la « sphère formelle » : les discours officiels, les règles, les actions, les structures, etc. A cette sphère correspond son double obscur : l'informel, les pratiques occultées, les règles parallèles, les structures tacites, les coordinations masquées, l'autogestion clandestine. Il y a transgression ordinaire, dès lors que ces deux sphères, celles du prescrit et du réel, ne correspondent pas et entrent en contradiction. « Le dilemme entre l'application des règles et des procédures d'une part et la nécessité de les contourner pour opérer de façon efficace n'est pas une nouveauté ». L'innovation entretient avec la transgression ordinaire les liens les plus étroits. « L'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre, même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre ». Pour quelle raison l'innovation ne peut-elle se faire sans transgression ordinaire ? L'idée est la suivante. Par sa nature même, l'innovation entre en conflit avec l'ordre. Ce qui est nouveau ne peut avoir de place dans un espace structuré a priori par un dispositif normatif. L'ordre est cet ensemble de prescriptions qui attribuent une place à chaque chose. Or on ne peut prévoir une place pour ce qui n'existe pas encore. Par conséquent toute innovation

introduit un désordre organisateur.

La logique de la transgression

Reconnaissons le rôle positif joué par la transgression ordinaire, autrement dit le fait que le désordre puisse être, d'une manière ou d'une autre, souhaitable. Pour l'organisation, d'abord, le changement est, on le sait, un impératif absolu, face à un environnement et à des contraintes évoluant sans cesse, le système de règles de l'entreprise se doit d'évoluer lui aussi, sous peine de la priver peu à peu de toute capacité de réponse pertinente à ses différentes missions. La transgression, parce qu'elle permet l'innovation, est le vecteur de la mobilité des organisations, et donc de leur survie à terme. L'innovation ne se diffuse que s'il existe suffisamment de jeu dans la planification, dans la standardisation des tâches, afin que des initiatives imprévues puissent être prises. La transgression permet d'être « créateur d'histoire ». De plus, ce sont les fantasmes, lesquels, par le truchement de l'interdit, permettent l'inventivité, l'activité créatrice. La transgression joue ainsi un rôle fondamental dans la conduite du changement dans les organisations. Dans bien des cas, c'est en effet dans l'intérêt de l'entreprise, afin de mieux réaliser la tâche qui lui est confiée, que l'acteur transgresse. Les innovateurs, bien que transgressant des règles, ont toujours l'idée d'un autre bien. C'est toujours au nom d'une conception différente du bien, donc d'une norme supérieure, que l'on transgresse. Ainsi, deux logiques sont en concurrence : la logique de l'organisation, de la règle, et celle de l'innovation.

Gérer la transgression ordinaire

Les transgressions ordinaires sont habituellement rejetées dans la clandestinité par les entreprises qui fonctionnent officiellement selon la logique d'organisation. Les logiques d'innovation sont plus tolérées que gérées en tant que telles. Cela signifie-t-il qu'il n'est pas possible de gérer la transgression ? Le constat de la transgression ordinaire pose en effet un vrai défi au gestionnaire. Quelle réponse doit-il apporter à ce phénomène ? De quelle nature serait cette gestion ? On observe qu'une réponse tentante aux problèmes posés par la transgression ordinaire est le passage du management par la procédure au management par l'objectif. Dans ce cas, la règle s'efface au profit d'une certaine indépendance dans le choix des moyens d'action. Dans la gestion du désordre en entreprise, il s'agit d'autoriser les fonctionnements informels et la participation spontanée. Le désordre est un élément que l'on trouve, jusqu'à un certain point, de façon permanente dans l'entreprise. L'innovation suppose d'accepter une part de désordre. Mais ce désordre n'est jamais exactement le même. Quand un désordre se transforme en ordre, ou bien transforme l'ordre à son image, d'autres désordres émergent, d'autres innovations se développent. Ainsi progresse l'entreprise par itérations successives.

La dialectique de l'innovation

L'innovation suppose d'accepter une part de désordre. Ainsi, les mœurs évoluent à un rythme différent des législations lesquelles, le moment venu, doivent évoluer pour mieux coller à la réalité de ce qui est désormais considéré comme acceptable, comme l'avortement aujourd'hui. Le désordre est en quelque sorte la prémices d'un ordre nouveau. Dans un premier temps, les pratiques transgressives s'opposent à une règle en vigueur. Subséquemment, une nouvelle norme naît peu à peu en remplacement de l'ancienne. Enfin, par désuétude, l'ancienne norme est finalement remplacée par la nouvelle. Une telle conception permet de comprendre l'efficacité de pratiques transgressives, et en particulier de celles qui sont liées à l'acceptation d'une innovation. L'efficacité organisationnelle apparaît ainsi comme le résultat d'un compromis entre innovateurs et directeurs. Les pratiques organisationnelles réelles sont un compromis entre la régulation de contrôle, que l'on pourrait rapprocher de la logique organisationnelle

évoquée plus haut et la régulation autonome, soit la logique de l'innovation notamment ouverte. Cette régulation conjointe réalise un accord entre les pratiques et les règles. Le management doit comprendre que l'écart entre le prescrit et le réel rend efficace ce qui ne le serait pas autrement.

Conclusion

Force nous est de constater que parfois, certains dirigeants constituent le goulot d'étranglement du développement de leur entreprise en raison d'une trop grande rigidité. Le défi pour toutes les entreprises consiste à mobiliser l'intelligence des employés et à stimuler leur créativité en faisant preuve de souplesse et d'agilité pour apprivoiser le changement perpétuel, quitte à tolérer des transgressions puis à les gérer si ça devait être le prix à payer pour être une entreprise innovante qui prospère.

Référence : Olivier Babeau, Jean-François Chanlat



Unir pour inclure

Les chefs d'entreprise courageux s'entourent de divers penseurs provenant d'autres horizons. Ces leaders comprennent la valeur et l'importance de mettre en place des processus officiels pour solliciter et intégrer les points de vue et les commentaires de gens à tous les échelons de leur organisation.

Amorcez un dialogue avec des employés à tous les échelons de l'organisation.

Les leaders courageux créent des espaces où les employés peuvent proposer des idées afin de contribuer à planifier le parcours de leur organisation. Les employés mobilisés sont plus productifs et plus satisfaits de leur travail, fournissent de meilleurs résultats et stimulent la croissance. Pour continuer à prospérer, vous devez exploiter la créativité et le capital intellectuel de vos effectifs.

Faites de l'inclusion une priorité.

Les initiatives d'inclusion sont plus susceptibles de porter leurs fruits lorsqu'elles bénéficient d'un soutien, financier ou autre, de la part du leadership. Lorsque les hauts dirigeants sont mobilisés et tenus responsables de la réussite de l'inclusion, cela démontre la valeur et l'importance qu'y accorde l'entreprise.

Prenez conscience de l'effet d'entraînement de votre réseau.

En apportant et en incarnant un changement positif, vous pouvez amener les collectivités avoisinantes, les concurrents, les clients et les fournisseurs à emboîter le pas, et provoquer ainsi un plus grand changement au sein de votre réseau. - Source : Deloitte



Prendre des risques calculés

Les entreprises innovantes font appel à l'analyse rationnelle pour trouver des idées, des investissements et des innovations d'enrichissement et de transformation dans l'environnement d'affaires actuel. Elles comprennent très bien les risques auxquels elles sont exposées et sont plus aptes à rechercher des occasions où les risques semblent plus grands et où les retombées immédiates semblent moins importantes. Surtout, le processus décisionnel des entreprises courageuses est fondé sur une analyse approfondie et s'appuie sur des données.

Recadrez le risque comme indicateur positif d'une prise de décisions courageuse.

En règle générale, les entreprises discutent du risque comme d'un facteur qui doit être géré et mesuré avec prudence. Si une analyse et une compréhension approfondies des risques sont essentielles à la prise de décisions, les entreprises courageuses traitent la prise de risques comme un élément positif et un aspect intéressant de leur quête de croissance. En l'absence de risques, les occasions de croître et de changer les choses sont limitées. Aussi, les leaders courageux voient les risques calculés comme un ingrédient essentiel de la réussite de l'entreprise, et c'est ainsi qu'ils les mettent en contexte.

Motivez la prise de décisions courageuses.

Lorsqu'une organisation est prête à adopter des comportements courageux, il est essentiel de renforcer ces comportements à l'aide de récompenses et d'une reconnaissance. Les incitatifs financiers ne sont pas nécessairement la seule solution; parfois, il suffira d'une reconnaissance de la part d'un directeur ou d'un membre de la haute direction.

Laissez les impératifs d'affaires, et non la crainte, dicter votre seuil de risque.

Les entreprises qui ont une bonne dose de courage ont une plus grande tolérance au risque. Les entreprises devraient s'assurer que leur tolérance au risque correspond aux résultats escomptés par rapport aux risques qu'elles prennent.

Source : Deloitte



Commencer par vous-même

Les chefs d'entreprise courageux sont animés par leur passion et sont plus susceptibles d'être perçus comme étant authentiques. Ils ont un sens moral profond, auquel ils font appel pour éclairer les décisions de leur entreprise. Ils sont plus aptes à assumer une responsabilité personnelle pour les échecs de l'organisation, ainsi que de partager le mérite des bons coups de l'entreprise.

Laissez-vous guider par votre vision et votre mission.

Ayez la conviction qu'en agissant en fonction de ces croyances, votre organisation en profitera à long terme. Les leaders efficaces créent un climat où les employés comprennent la mission de l'organisation et déploient des efforts pour qu'elle se concrétise.

Assumez la responsabilité des actions qui vous tiennent à cœur.

L'apport personnel d'un leader peut contribuer à régler un problème ou à faire avancer les choses. Les chefs d'entreprise courageux incarnent un sens des responsabilités envers eux-mêmes et la société et agissent en conséquence.

Prenez les choses en main.

Les leaders peuvent être confrontés à des pressions transformatrices à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation alors qu'ils tentent d'apporter du changement. Demandez constamment de la rétroaction des personnes qui vous entourent afin de vous assurer de ne pas perdre de vue votre passion et vos valeurs en cours de route.

Source : Deloitte



Oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo

Les entreprises et les chefs d'entreprise qui font preuve de courage formulent des points de vue qui peuvent aller à l'encontre des conventions. Ils sont plus susceptibles d'accepter les perturbations, et même de les rechercher activement. Les entreprises courageuses sont plus portées à défier les normes de l'industrie ou les meilleures pratiques existantes, même si elles doivent faire face à des critiques venant de l'extérieur.

Comprenez bien la proposition de valeur de votre entreprise dans sa plus simple expression.

Dégagez la valeur fondamentale qui sous-tend le produit ou service que vous proposez, et recherchez des occasions d'offrir cette valeur par de nouveaux moyens novateurs.

Modifiez la compréhension de vos clients à l'égard de leurs besoins.

Les entreprises courageuses proposent des solutions à des problèmes que les clients éprouvent sans même le savoir. Elles adoptent une approche holistique pour comprendre leurs clients et peuvent prévoir leurs besoins, ou reconnaître lorsqu'un besoin n'est pas satisfait dans un autre domaine, puis devancent leurs concurrents.

Recherchez des points de vue contraires.

Les gens ont tendance à éviter les renseignements qui vont à l'encontre de leurs croyances ou de leurs convictions. Les chefs d'entreprise courageux recherchent et encouragent activement les points de vue contraires comme moyen de favoriser une prise de décisions plus judicieuse et objective. Source: Deloitte



Ne laissez pas la peur du
changement vous empêcher de faire
ce que vous savez qui est juste.

Faire ce qui est juste

Les entreprises courageuses prennent des mesures qui ont des retombées positives à long terme pour leur organisation, leurs gens et, en fin de compte, leur pays. Elles reportent souvent les gains à court terme pour assurer la réussite à long terme, et accordent une plus grande valeur aux objectifs organisationnels non pécuniaires.

Partagez vos forces.

Tirez parti des compétences et des capacités qui expliquent votre succès dans votre domaine pour venir en aide à votre collectivité. En alignant clairement la responsabilité sociale et les activités caritatives de votre entreprise sur votre modèle et vos capacités d'affaires, vous aurez une influence à long terme qui aidera votre collectivité à croître et à prospérer. Toutes les entreprises devraient fournir aux employés des occasions d'assumer des responsabilités à l'égard des actions du service à la clientèle.

Devenez un partenaire dans la création de l'économie dont le pays a besoin.

En soutenant la croissance économique au moyen de partenariats ou d'investissements dans de nouvelles entreprises, la formation de travailleurs nouveaux ou sous-employés, et les programmes sociaux, il est possible de créer une société plus prospère et équitable offrant davantage d'occasions de mobilité sociale et d'autonomisation économique aux personnes issus de tous les milieux. En augmentant le nombre de personnes qui occupent, ou sont aptes à occuper, un emploi, nous profiterons tous d'une économie plus forte.

Concentrez-vous sur la croissance et le leadership du marché à long terme.

Si toutes les entreprises doivent générer un rendement pour couvrir le coût du capital, celles qui

parviennent à se concentrer sur la croissance durable à long terme sont en meilleure posture pour créer une valeur durable pour leurs actionnaires, leurs employés et le pays tout entier. Pour ce faire, il faut créer un lien plus étroit entre la rémunération et le rendement à long terme des travailleurs et des dirigeants, déterminer les objectifs organisationnels autres que la génération de profits et souligner leur importance, et tenir compte de l'incidence des décisions d'affaires dans les marchés que vous servez.

Source : Deloitte



« La disruption rend impossible toute visibilité sur l'avenir » - Entretien avec Bernard Stiegler

Depuis plusieurs années le concept de disruption est sur toutes les lèvres et prend alternativement une connotation positive ou négative. Mais au fond, qu'est-ce que la disruption ? Faut-il y voir un nouveau modèle économique en soi ? Quid de son impact social ? La disruption est-elle porteuse d'espoir ou annonciatrice de la fin d'une époque ? Le philosophe Bernard Stiegler a répondu à nos questions.

Uber, Airbnb ou encore lebitcoin... Ces plateformes numériques d'intermédiation ont contribué à populariser l'usage du terme disruption. Par leurs modèles et leurs méthodes, elles « disrupteraient » l'économie, avec pour conséquences concrètes d'infléchir certains de nos comportements et, in fine, notre vie quotidienne.

Le philosophe Bernard Stiegler, fondateur de l'association internationale pour une politique industrielle des technologies de l'esprit Ars Industrialis, et directeur de l'Institut de recherche et d'innovation (IRI) du centre Georges-Pompidou, apporte des éléments de réponses à ces questions dans son dernier ouvrage *Dans la disruption : Comment ne pas devenir fou ?* (Les Liens qui Libèrent). Entretien.

Qu'est-ce que la disruption ?

Bernard Stiegler : La disruption est un phénomène qui se produit depuis l'existence du World Wide Web, c'est-à-dire depuis 1993. Elle résulte de ce que je nomme « l'informatique réticulaire », où nous sommes tous devenus les serveurs d'un système computationnel planétaire qui était censé nous servir. Nous y sommes tous « computés », calculés et finalement téléguidés.

Ce n'est possible que parce que, lorsqu'il est optimisé, ce système va plusieurs millions de fois plus vite que nous. Les flux de transactions financières entre les Etats-Unis et l'Europe s'opèrent ainsi sur ce

système à 200 millions de mètres par seconde – les deux tiers de la vitesse de la lumière. C’est sur le fond de ce différentiel colossal que nous avons de plus en plus l’impression que tout nous échappe. Telle est la disruption.

Alan Greenspan [*ancien président de la Réserve fédérale américaine (Fed)*, *NDLR*] l’exprimait très bien en 2008 lors de son audition à Washington par la Commission chargée du contrôle de l’action gouvernementale, en affirmant qu’il ne savait plus comment fonctionnait le trading haute fréquence. Mais c’est vrai pour tout le monde – et c’est un système qui suscite à la fois ressentiment, panique et folie selon diverses modalités.

La disruption prend de vitesse aussi bien ceux qui cherchent à produire de l’intelligibilité – législateurs, chercheurs – que les électeurs de Donald Trump. Elle finit alors par créer le sentiment que personne ne maîtrise plus rien, pas même les disrupteurs eux-mêmes. Et cela ne pourra pas durer bien longtemps – outre que cela provoque une réaction anti-technologique dramatique qui finira par se retourner violemment contre des disrupteurs irresponsables.

Depuis plusieurs années le concept de disruption est sur toutes les lèvres et prend alternativement une connotation positive ou négative. Mais au fond, qu’est-ce que la disruption ? Faut-il y voir un nouveau modèle économique en soi ? Quid de son impact social ? La disruption est-elle porteuse d’espoir ou annonciatrice de la fin d’une époque ? Le philosophe Bernard Stiegler a répondu à nos questions.

La technologie est donc responsable de cette perte de sens généralisée ?

Pas du tout. La technologie est un *pharmakon*, c’est-à-dire que c’est à la fois un remède et un poison. Les responsables sont la politique et l’économie. Si nous laissons se développer la technologie n’importe comment, cela a des effets pervers. Et si l’on ne met pas en œuvre des thérapeutiques remédiantes, la technologie devient inévitablement empoisonnante.

La disruption rend impossible toute visibilité sur l’avenir parce qu’elle engendre des systèmes autoréférentiels, c’est-à-dire fermés. Or, on sait en théorie des systèmes qu’un système qui se ferme est tendanciellement autodestructeur. En outre, l’automatisation qui s’y déploie engendre une économie insolvable parce que le pouvoir d’achat s’y réduit drastiquement. Il faut repenser tout cela comme Roosevelt et Keynes avaient tout repensé en 1933 face aux conséquences de la taylorisation.

Le sous-titre de votre ouvrage est « comment ne pas devenir fou ». La disruption nous rend-elle vraiment fous ?

Elle impose un Far West technologique où c’est le premier qui dégaine qui gagne. Or une société n’est durable que si elle transforme les états de fait en état de droit. Faute de cela, nous tendons à anticiper le pire.

Quant à la « folie », il y en a de toutes sortes. L’une d’entre-elles – et des plus dangereuses – est provoquée par l’empêchement de rêver. Les rêves servent à commettre des transgressions symboliques qui évitent de les accomplir dans la réalité. Or, Jonathan Crary a montré que nous vivons dans une société qui rêve de moins en moins. A Palo Alto, très riche capitale de la Silicon Valley, le taux de suicide des adolescents est quatre fois plus élevé que la moyenne américaine. Il y a là des signaux tragiques – Paul Krugman a montré que la classe moyenne blanche déclassée est devenue plus consommatrice d’héroïne que la population pauvre noire. C’est cette population qui vote Trump.

A quoi tout cela est-il dû ?

Cela est lié à un immense processus de dénégaration. Rien ne va mais on ne veut pas le dire – y compris à soi-même. Il faut bien dormir ! Quant aux managers, s'ils expriment de tels doutes ils sont remerciés par les actionnaires. Or, le déni est en psychiatrie une cause centrale de la psychose. Tout cela engendre une immense démoralisation planétaire – et qui n'est malheureusement pas limitée à la France ou à l'Europe, comme nous l'enseignent les élections américaines.

Le modèle disruptif tel qu'il s'est développé en Californie, tout en tirant parti du World Wide Web, l'a fondamentalement transformé et corrompu en développant des plateformes qui ne servent qu'à calculer nos comportements. C'est pourquoi nous affirmons à l'Institut de recherche et d'innovation (IRI) que l'Europe doit réinventer le Web dont elle avait financé toutes les études de conception.

Peut-on parler de désenchantement du numérique ?

C'est ce qu'avec Ars Industrialis, nous avons appelé le « blues du net ». Nous avons proposé cette expression il y a quatre ans pour décrire ce qu'il s'est passé à partir du moment où, à la suite d'une part des révélations d'Edward Snowden, et d'autre part des plateformes de réseautage social, l'internet s'est profondément transformé en faisant régresser les idées qui étaient à la base du Web.

Les réseaux dits sociaux qui sont devenus ultra-addictifs désocialisent massivement les sociétés et cela est dangereux. Tout comme le Web doit être réinventé, des réseaux réellement sociaux peuvent et doivent être mis en œuvre. L'IRI y travaille par exemple avec le territoire de Plaine Commune dans la banlieue nord de Paris.

Il n'est pas anodin que de nombreux hackers prônent aujourd'hui le combat contre des outils et réseaux qu'ils ont contribué à mettre en place... pour inventer autre chose. Nous entrons dans un nouvel âge, une nouvelle culture du numérique : « l'âge post-hacker », qui hérite de la culture des hackers, mais qui devient plus responsable.

Comment faire en sorte que la disruption ne soit pas seulement destructrice ?

C'est l'enjeu de notre coopération avec le territoire de Plaine Commune, qui est une sorte de programme de « disruption positive » et délibérée – avec les habitants et les acteurs du territoire. Notre objectif est de produire de la civilisation avec la disruption, et non de la barbarie. Nous voulons faire de Plaine Commune un territoire dans lequel les acteurs de bonne volonté puissent venir apprendre ensemble à rouvrir un avenir désirable : les industriels, les syndicats, les écoles doctorales, les administrations, les artistes, les associations, et bien sûr et d'abord les citoyens.

Qu'entendez-vous par « disruption positive » ?

La disruption positive est une disruption réfléchie et délibérée où l'état de fait technologique devient la base d'un nouvel état de droit qui en énonce clairement les limites et les finalités – tout au contraire de l'ubérisation qui détruit des structures pour ensuite remplacer ses propres chauffeurs par des véhicules autonomes en trompant tout le monde. L'automatisation est porteuse d'immenses possibilités, mais elle doit être conçue en vue de constituer une nouvelle solvabilité économique, c'est-à-dire une nouvelle rationalité économique, politique et sociale.

Cela passe à la fois par une nouvelle intelligence des architectures de données et par le déploiement d'une véritable économie contributive, fondée sur un revenu contributif qui s'inspire à la fois des modèles de production du logiciel libre et du régime des intermittents du spectacle.

Il faut reconstruire une vision européenne de l'avenir industriel. Nous avons en France de très bons mathématiciens, informaticiens ou télécommunicants – parmi les meilleurs au monde. Il leur manque un vrai projet économique et social. Mais la situation n'est pas désespérée. C'est ainsi que par exemple Epitech développe son projet de formation de développeurs en affirmant la nécessité de produire du *soft* et des services responsables. Il ne s'agit pas de tout casser mais à l'inverse de reconstruire et de réinventer.

Source: Samuel Azoulay

Culture

- [Valeurs d'entreprise ou éthique de vitrine ?](#)
- [Valeurs d'entreprise : le benchmark](#)
- [L'Ubérisation peut-elle changer les modèles économiques ?](#)
- [Le processus de création de valeur de l'entreprise innovante](#)
- [L'évolution de la place de l'humain au travail](#)
- [L'humain, clé de voûte de la transformation d'entreprise](#)
- [Ces attitudes qui sont bénéfiques pour les affaires](#)
- [La conscientisation des employés](#)
- [Existe-t-il une recette du bonheur au travail ?](#)
- [Quelle est la recette du bonheur ? Une étude américaine livre la réponse](#)
- [10 idées pour améliorer le bien-être des employés](#)
- [Responsable du bonheur : cosmétique ou stratégique ?](#)
- [Devenir Chief Happiness Officer en deux jours ?](#)
- [Bien-être au travail : mode de gestion ou gestion de mode ?](#)
- [Comment le bien-être au travail génère des bénéfices](#)
- [Préférez-vous le kayak ou le rafting ?](#)
- [L'holocratie : un leadership sans hiérarchie](#)
- [L'holocratie expliquée concrètement](#)
- [De la théocratie à l'holocratie](#)
- [L'entreprise libérée : miracle ou migraine](#)
- [20 ans d'innovation intégrale aboutit à un modèle d'entreprise démocratique](#)
- [Pourquoi et comment libérer l'entreprise](#)
- [Miser sur le collectif : un autre rapport au temps et au résultat](#)
- [Formuler une vision d'entreprise](#)
- [Communiquer sa vision avec force](#)



Culture



Valeurs d'entreprise ou éthique de vitrine ?

« Les entreprises ne savent pas ce que sont les valeurs. Elles les confondent souvent avec des processus et des objectifs d'affaires, alors que les valeurs relèvent de l'éthique », constate René Villemure, éthicien, fondateur de l'Institut québécois d'éthique appliquée et chroniqueur au magazine Commerce. Et en plus, elles confondent l'éthique et la déontologie. Bref, les entreprises ont tout faux ! « La déontologie, ce n'est pas non plus des valeurs ; ce sont des règles, comme l'interdiction faite aux employés d'accepter des pots-de-vin, de se droguer ou de boire sur les lieux de travail. Il y a souvent des sanctions qui accompagnent ces comportements négatifs », poursuit René Villemure.

À l'inverse, le respect, la loyauté et l'équité sont des exemples de « vraies » valeurs. Elles ont un contenu moral positif et comportent leur propre finalité. C'est-à-dire qu'elles ne sont pas un moyen d'atteindre un but, mais le but lui-même. « Une valeur ne doit pas répondre au "comment", mais plutôt au "pourquoi" », explique René Villemure.

Peu d'entreprises ont donc de vraies valeurs. Pourtant, celles-ci sont essentielles à la prise de décision éthique en temps de crise. « Quand plus aucune règle ne tient, c'est sur les valeurs que les dirigeants peuvent se rabattre pour prendre des décisions éclairées », soutient Diane Girard, professeur en éthique appliquée à l'Université McGill et responsable de l'Association québécoise des praticiens en éthique. Quand le feu est pris, on ne va pas loin avec un énoncé comme « la satisfaction de la clientèle ».

L'éthique de vitrine

Même parmi les entreprises qui ont de vraies valeurs, bien peu savent les utiliser. Dans plusieurs cas, cela se limite à un exercice de relations publiques. « C'est de l'éthique de vitrine. On le fait pour bien paraître », dit René Villemure. Nortel et le fabricant de pièces d'automobile Magna sont deux exemples de cette éthique de vitrine. Chez Nortel, l'intégrité était au nombre des valeurs. Cela n'a pas empêché

John Roth, le PDG surnommé par la suite « Johnny Rotten » (John le pourri), de piger dans la caisse. Quant au fabricant ontarien Magna, il se décrit lui-même comme « The Fair Enterprise » (l'entreprise équitable). Pourtant, Frank Stronach, son fondateur, continue de se verser des salaires faramineux malgré les déboires de son industrie (l'automobile) et de verser de maigres dividendes à ses actionnaires...

Source : Kathy Noël

LA QUÊTE DES

Valeurs d'entreprise : le benchmark

Aujourd'hui, les entreprises affichent, toutes ou presque toutes, des valeurs, leurs valeurs. Mais quelles pratiques mettent-elles concrètement en œuvre pour les déployer ? Jusqu'où vont-elles pour que ces valeurs soient véritablement prises en compte, dans leur opérationnel quotidien tout autant que dans leurs décisions stratégiques ? Alors ces « valeurs d'entreprise » ... simple affichage ou vrai ancrage ?

En 2016, notre benchmark sur cette thématique a réuni 15 entreprises dont 4 groupes du CAC40, pour un total cumulé de plus de 600 000 collaborateurs. Cette étude, notre veille et nos interventions en entreprises nous permettent d'identifier un modèle de maturité, 42 leviers et plus de 200 « bonnes pratiques » !

Voici donc, en ce début 2017, un aperçu sur l'état de l'art ...

NON ! EN MATIERE DE DEPLOIEMENT DE VALEURS D'ENTREPRISE, TOUTES LES ENTREPRISES N'ONT PAS LA MEME MATURITE NI LE MEME AVANCEMENT

Nous avons approfondi, avec chacune des 15 entreprises, les enjeux et les objectifs qu'elles poursuivaient en identifiant et déployant des valeurs

- NB : pour cette étude, à but de simplification et pour ne pas entrer dans un *débat d'experts*, nous avons regroupé, sous le vocable de *valeurs*, toute cible définie par l'organisation pour préciser la manière dont elle souhaite que *tous ses collaborateurs se comportent, pensent et agissent* ; ce qui peut prendre, à l'expérience, de multiples appellations : *valeurs, attitudes, principes de comportement, principes d'action, lignes ou règles de conduites, modèle de leadership*,

Nous avons aussi, et même surtout, approfondi avec chacune d'entre elles, **les pratiques et dispositifs** qu'elles mettaient en œuvre pour faire de ces valeurs une réalité

Conjugué à nos propres interventions, cela nous a permis de placer ces 15 entreprises sur un modèle de maturité et de progression.

A l'évidence, quelle que soit la communication qu'elles fassent sur le sujet, toutes les entreprises participantes au benchmark 2017 n'en sont pas au même stade d'avancement, loin de là : la n°11 est nettement plus avancée que la n°7 mais moins que la n°1, qui est elle-même moins avancée que n°4, qui est la plus avancée de toutes

- NB - on notera qu'aucune des 15 entreprises ne se situe au niveau 1 ce qui est probablement normal : si toutes ont souhaité participer à l'étude, c'est qu'elles étaient, sans aucun doute, déjà sensibilisées sur le sujet

Et, sans dévoiler qui sont ces 15 entreprises, voilà ce que nous pouvons vous indiquer, pour ce concerne les entreprises au niveau 3, le plus avancé :

- elles se portent toutes très bien (merci pour elles !)
- certaines sont établies de longue date et de taille significative, d'autres sont beaucoup plus récentes et (encore) de taille modeste

L'avancement effectif dans le déploiement de valeurs d'entreprise n'est donc ni l'apanage des seules jeunes PME hyper innovantes ni celui des seuls grands groupes à gros moyens !

Ça fait bouger, ça accompagne une transformation, c'est un « fil rouge », ça rassemble ; aujourd'hui, certains distinguent un « avant » et un « après » - ***une entreprise avancée, participante du benchmark***

A QUOI DONC RESSEMBLERAIT UNE ENTREPRISE QUI CUMULERAIT TOUTES LES MEILLEURES PRATIQUES QUI EXISTENT D'ORES ET DEJA AUJOURD'HUI ?

La place manque évidemment ici pour développer les 42 leviers actionnables et toutes les meilleures pratiques associées. On peut cependant décrire à quoi pourrait ressembler une entreprise qui aurait développé les meilleures pratiques correspondant à environ 1/3 de ces leviers

Quels sont ces *marqueurs marquants de l'ancrage des valeurs* ?

Portait !

- L'entreprise vient de revisiter ses valeurs : en effet, si elles reflétaient bien le "*qui nous sommes aujourd'hui*", l'évolution récente de la stratégie demandait à les revoir, pour mieux intégrer le "*qui nous devons être pour gagner demain*". Ce travail a fait l'objet d'une vaste phase d'idéation, au cours de laquelle tous les collaborateurs ont pu proposer des idées, liker / commenter / partager les idées des autres, sur une plateforme collaborative
- La liste qui a émergé a été ajustée et validée, en final, par la Direction Générale, qui a également

définie une vraie ambition dans le domaine : "*dans 2 ou 3 ans, pour ce qui concerne nos valeurs, nous devons en être à (...) !*"

- Les membres du Comex (comité exécutif), s'ils ne sont pas eux-mêmes forcément totalement exemplaires au regard des comportements cibles identifiés, tendent à l'évidence à l'être. Il est clair qu'ils ne s'exonèrent en aucun cas de tout changement personnel dans ce domaine. Leur communication de Direction générale supporte le déploiement des valeurs : ils s'y réfèrent très fréquemment, en donnant du sens, en précisant les enjeux et leurs attentes. Et cette communication passe bien, les collaborateurs la ressentant comme authentique
- Un *Chief culture officer* (bien plus qu'un simple *happiness officer*) a été nommé, il est membre du Comex. Ses responsabilités : faire évoluer toutes les composantes de la culture de l'entreprise pour contribuer à son succès
- Un *groupe valeurs* existe dans le réseau social d'entreprise, qui génère un flux régulier d'échanges sur les valeurs de l'entreprise et leur mise en œuvre effective. Une synthèse de ces échanges est réalisée et des propositions d'actions sont présentées périodiquement au Comex par le Chief Culture Officer, pour décision
- Les *business reviews* des différentes entités prennent en compte les valeurs. Les référentiels d'audit et de gestion des risques également
- Les recruteurs de l'entreprise évaluent formellement la compatibilité des valeurs des candidats avec celles de l'entreprise. Loin de se fonder sur la seule intuition de ces recruteurs, un outil applicatif, étalonné et validé, permet d'objectiver cette évaluation qui alimente les décisions de recrutement. Et, devinez quoi ? L'entreprise envisage d'intégrer sa charte de valeurs dans les contrats de travail ... dans ceux des futurs collaborateurs mais également dans les contrats existants !
- Tous les managers, des managers de proximité aux membres du Comex, bénéficient périodiquement d'un diagnostic 360°, selon un référentiel de management qui intègre les valeurs. Ce diagnostic est mené avec rigueur, bienveillance et maîtrise. Il permet à chaque manager d'accéder à sa part aveugle dans le domaine des valeurs et comportements cibles. Les résultats alimentent son évaluation (qui n'est plus une seule « *évaluation annuelle* » mais un vrai processus continu d'évaluation) et débouchent sur la mise en place et le suivi d'un plan de développement personnel selon les valeurs
- Des ateliers de co-développement sont mis en place pour les collaborateurs, managers ou non, qui souhaitent progresser selon les valeurs. Ces ateliers regroupent entre 7 et 10 collaborateurs avec un coach facilitateur. Chaque groupe travaille, selon une méthodologie structurée, sur des cas concrets de difficulté d'application des valeurs, apportés par les participants
- La gestion des carrières intègre les valeurs : la dimension valeurs est totalement prise en compte dans les promotions et les « faux potentiels » (forts résultats business mais très faible conformité aux valeurs) ne sont désormais plus promus aussi aisément qu'auparavant, loin de là. A l'évidence, un signal très fort pour tous les collaborateurs !

Au vu de ces quelques points, non exhaustifs :

- C'est d'ores et déjà votre entreprise ? Bravo ! **Dites-moi vite qui vous êtes** ... que je vienne travailler chez vous !
- Ce n'est pas votre entreprise ? Ou pas encore ? **Dites-moi vite qui vous êtes** ... que je vienne partager davantage avec vous et voir qu'elle pourrait être votre propre progression !

Nous pensons que, très vite, nos clients ne choisiront plus nos produits pour leurs seules caractéristiques mais aussi pour nos valeurs d'entreprise - *une entreprise avancée, participante du benchmark*

Et demain ?

Pour conclure, permettez-nous de partager avec vous, non des certitudes, mais 5 convictions qui sont les nôtres pour les années à venir :

- loin de faire de *l'angélisme*, on constate, aujourd'hui, un « effet cliquet » (non perceptible lors de l'édition précédente du benchmark, en 2009) : les entreprises les plus avancées n'imaginent plus possible un retour en arrière, à un stade de valeurs simplement affichées ou très faiblement investies pour un exercice *convenu* ; nous pensons comme elles !
- les forces sont en effet puissantes, qui tendent à un nécessaire dépassement du stade du simple affichage : elles s'appellent *transparence des réseaux sociaux et d'internet, éléments clés de motivation des nouvelles générations, montée des risques éthiques* (au sens large), *nécessité d'aller chercher ce supplément d'âme qui génère un fort engagement de tous et le succès dans la durée*, ...
- les valeurs ne seront bientôt plus seulement une affaire interne, un contrat implicite entre l'entreprise et sa seule force vive (actuelle, candidats et, désormais, force de travail *ubérisée*) : elles seront pleinement intégrées dans une communication volontariste vers les clients et consommateurs, avec un contenu et un sens forts (et un déficit dans ce domaine pourrait rapidement devenir criant : les nouvelles générations, quand elles veulent acheter un produit ou un service, ne s'intéressent pas seulement à ce qu'en disent ses clients mais aussi à ce que disent, sur leur organisation, les collaborateurs de l'entreprise qui le propose)
- les valeurs et, plus largement, la culture d'entreprise vont être managées à l'instar des autres *fondamentaux* de l'entreprise (la stratégie, les finances, le marketing, le SI, l'organisation, les ressources humaines, ...), au même niveau et avec le même type de gouvernance : un responsable membre du Comex (un vrai *C-level*), une ambition affichée, une gouvernance établie (instances, réseau, reporting, ...), une feuille de route et un programme d'action, des moyens significatifs, un pilotage régulier de niveau direction générale, ...
- corrélativement, la « science managériale » va fortement progresser dans ce domaine, quelque peu inexploré et délaissé jusqu'à présent : fortes avancées conceptuelles et méthodologiques, meilleure vision des enjeux, innovation et généralisation des meilleures pratiques, ...

Et vous, qu'en pensez-vous ?

Source : Nicolas Bignier



L'Ubérisation peut-elle changer les modèles économiques ?

Le terme « ubérisation » est un terme nouveau qui, selon nos sources, fut inventé par Maurice Lévy en décembre 2014. Mais plutôt que de nous étendre sur les aspects ontologiques, nous préférons centrer notre attention sur l'aspect phénoménologique. L'« ubérisation » caractérise une économie du partage d'un nouveau type, les cas les plus fréquemment cités par les conférenciers étant Airbnb, Blablacar, et bien sûr Uber qui a déclenché des points de vue controversés. Les éléments qui culminent dans ce phénomène nouveau sont le mode d'échange à distance pair-à-pair (*peer-to-peer*), et la résolution d'un problème où l'entreprise traditionnelle ne savait pas apporter une solution satisfaisante. Un certain nombre d'autres exemples concrets se sont déjà manifestés ces dernières années. J'y mentionnais par exemple des structures comme Ouishare et plusieurs autres innovations fondées sur le « collaboratif » de proximité, et je concluais ainsi : *« aucun secteur d'activité ne sera préservé à terme par l'économie du partage et du don. Une vraie réflexion mérite d'être menée sur ce sujet au sein des organisations sur le niveau de maturité des services numériques et de la stratégie d'entreprise qui les porte »*.

En effet, la libre circulation doublée d'une maîtrise des données est un facteur de succès pour aligner l'offre sur les besoins réels et les désirs latents des clients-consommateurs. En même temps, ces nouveaux modèles d'affaires engendrent, du moins au départ, une forme d'insécurité sociale qui se traduit par des interdits. Cette complexité devant laquelle nous sommes tous placés invite les parties prenantes et concernées à s'adapter aux circonstances et aux situations, au lieu de s'opposer les uns aux autres, adopter ce que je nomme une « coopérative attitude », et organiser dans le dialogue la transition vers ces nouvelles formes d'économie sociale, solidaire et circulaire.

Pas facile à faire en période de difficultés économiques ! Il est clair que, comme l'expriment Alberto Marchi et Ellora-Julie Parekh (McKinsey & Company), les critères à prendre en compte sont la désintermédiation, le partage de la capacité excédentaire et une productivité accrue, ainsi que les défis commerciaux, sur une échelle sans précédent, pour les opérateurs historiques tels que les sociétés de

taxis, hôtels, restaurants, et les services publics. Mais il faut également réfléchir sur les bénéfices sociétaux de ces logiques disruptives.

Depuis un an, il y a cependant une subite prise de conscience des dirigeants d'entreprise de l'ampleur du phénomène qu'il recouvre. L'effet communication de l'ubérisation a certainement influé les comportements. Ce phénomène récent est lié au fait que des nouveaux entrants, qui sont en « périphérie » du cœur de métier de l'entreprise traditionnelle d'hier, prennent place sur un marché fragmenté, deviennent leader de leur domaine d'activité, mobilisent les foules et tirent des avantages de la myopie et de la lenteur des organisations cloisonnées traditionnelles et des spécialités dispersées. Ils offrent directement aux particuliers des biens et des services personnalisés, aussi bien avant, pendant et après le service alors que le client était habitué à une offre centrée « produit banalisé ».

Source: Gérard Balantzian



Le processus de création de valeur de l'entreprise innovante

La compréhension du processus de création de valeur (conjonction du modèle économique et des actifs immatériels sous-jacents) permet d'améliorer la vision stratégique, de maximiser la valeur des actifs surtout immatériels, d'évaluer chacun de ces actifs et de procéder à l'évaluation de l'entité.

Le consensus actuel est que l'innovation est le moyen premier de créer de la valeur dans les entreprises. Par création de valeur, il faut entendre : la création d'activités économiques nouvelles ou innovantes capables de créer des revenus futurs et des emplois nouveaux.

En revanche, le consensus commence seulement à s'établir sur le fait que l'innovation n'est pas seulement technique. Autrement dit, la création d'activités économiques nouvelles ou innovantes ne passe plus seulement par des savoir-faire techniques et des brevets.

En effet, dans une économie très ouverte, où notamment Internet transforme la logistique de l'offre, l'innovation se détermine à tous les stades des chaînes de valeur.

L'innovation provient de la capacité de créer et de mettre en valeur tous les actifs immatériels donnant un avantage concurrentiel ; la notion d'actifs immatériels s'impose, car ce sont les actifs, bien avant les actifs corporels, les plus créateurs de valeur. Le ratio de la valeur boursière sur les fonds propres le confirme, qui révèle l'existence d'actifs immatériels.

Si le brevet est un droit de propriété intellectuelle qui confère à son propriétaire un avantage distinctif notoire, encore faut-il que ce brevet soit en mesure d'être transformé en une offre adaptée au marché afin de devenir un avantage concurrentiel.

L'innovation provient donc avant tout de la capacité de l'entreprise innovante de transformer le métier

ou la chaîne de valeur sur lequel elle opère, grâce à des actifs immatériels distinctifs. Pour « actif », il faut prendre la définition IFRS (International Financial Reporting Standards) : un actif est une ressource contrôlée par l'entité et permettant de générer des avantages économiques futurs (et des cash-flows futurs).

La chaîne de valeur externe comprend l'ensemble des étapes et processus de transformation et de logistique jusqu'à aboutir au produit ou au service livré au consommateur final.

La chaîne de valeur interne de l'entreprise innovante comprend une partie des étapes et des processus de la chaîne de valeur externe, car elle ne peut maîtriser tous les savoir-faire requis pour la chaîne de valeur externe. La chaîne de valeur interne dépendra de la nature de la chaîne de valeur externe, selon qu'elle est morcelée, coopérative, coordonnée ou collaborative.

La proposition de valeur de l'entreprise innovante qui définit la nature de l'offre comprend des facteurs de différenciation stratégiques par rapport à la concurrence. Le modèle économique qui voit la convergence de la chaîne de valeur interne et de la proposition de valeur requiert la création d'actifs immatériels distinctifs pour se mettre à distance de la concurrence.

Nos travaux théoriques et pratiques à travers de nombreuses missions à propos des actifs immatériels, soit pour les évaluer, soit pour les valoriser, soit pour évaluer le préjudice économique suite à sinistre, nous ont conduits à définir le processus de création de valeur.

Ce processus décrit précisément la nature des actifs immatériels sous-jacents du modèle économique pour participer à maximiser la création de valeur. En décrivant ce processus, nous qualifions le rôle de chaque actif immatériel dans la création de valeur totale.

Cette cartographie du processus de création de valeur permet d'identifier les actifs manquants ou de renforcer pour accomplir un modèle économique qui génère des revenus futurs. Cette cartographie permet notamment de faciliter l'allocation des ressources entre le « faire » ou le « faire faire » par la sous-traitance.

Des indicateurs de mesure de la performance économique affectés à chaque actif immatériel permettent de suivre l'accomplissement du modèle économique et la mise en œuvre de la stratégie de l'entité. Celle-ci est contingente de la nature et de la qualité des actifs sous-jacents : en effet, comment rivaliser avec un concurrent si on ne détient pas de marque dont la force est supérieure et aucun savoir-faire distinctif ?

Source : <http://archives.lesechos.fr>



L'évolution de la place de l'humain au travail

Autrefois une condition de survie, puis un devoir, puis un symbole de réussite sociale, je suis à présent une source d'épanouissement personnel... Qui suis-je ? Vous avez certainement trouvé la réponse : LE TRAVAIL ! Et pourtant, selon de nombreux sondages, c'est loin d'être le cas.

Certes, nos conditions de travail sont de plus en plus confortables. Certes, les entreprises se sont lancées dans des projets de réduction des risques psychosociaux, d'amélioration de la qualité de vie au travail, mais les nombreux accords qui résultent des négociations entre patronat et représentants du personnel renforcent-ils l'épanouissement individuel ?

A priori, non. L'ensemble des dispositifs convenus par les entreprises améliore la satisfaction des salariés. Il est vrai que bénéficier d'une conciergerie, de séances de massages, de verdure dans les bureaux, de billards ou de jeux vidéos peuvent améliorer la convivialité, voire un sentiment général de bien-être, mais est-ce vraiment ce que veulent les employés ?

Pas vraiment si l'on analyse les différents sondages en la matière. Ce que veulent les salariés est tout autre. Qu'on leur fasse confiance, qu'on leur donne plus d'autonomie, qu'on leur permette d'évoluer vers d'autres fonctions s'ils estiment avoir fait le tour de leur emploi, qu'on écoute leurs idées ou encore que l'on reconnaisse leurs efforts et leurs contributions.

Alors, franchement, pouvoir disposer de menus bio à la cantine, c'est bien, mais cela ne permettra certainement pas de renforcer l'engagement et l'épanouissement au quotidien.

Ne nous trompons pas d'objectif. Si l'amélioration des conditions de travail est bien évidemment une évolution significative de la place de l'humain au travail, ce n'est qu'une première étape. Si améliorer le confort de travail et réduire le stress est une chose, augmenter l'épanouissement individuel (donc de

chacun dans ce qu'il a de spécifique) repose sur d'autres leviers.

L'épanouissement individuel passera inéluctablement par l'évolution de nos modes de management, de la manière dont l'entreprise identifie, libère et valorise ses talents.

Nous entrons dans une nouvelle ère, celle de la co-responsabilité.

« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses et sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font ». Théodore Roosevelt

En d'autres termes, pour parvenir à concilier performance et épanouissement, les entreprises doivent inéluctablement s'émanciper de certains modes de pensée et de pratiques managériales qui furent autrefois sources de succès mais qui, dans ce nouveau monde, sont devenus, pour la plupart, de véritables freins.

Il ne s'agit bien évidemment pas de critiquer les modes actuels de management mais de prendre conscience de leurs récentes inefficacités. Il s'agit également d'accepter que tout ne peut reposer sur les épaules de nos managers, que la responsabilité de ce subtil équilibre dépend de la volonté de tous les acteurs de l'entreprise.

Mais comme l'initiative ne viendra pas des salariés (non pas qu'ils ne le veulent pas, mais qu'ils croient souvent qu'ils ne le peuvent pas), nos entreprises doivent initier de nouvelles approches en matière de management.

Source: Francis Boyer



L'humain, clé de voûte de la transformation d'entreprise

L'impact du numérique sur nos modes de vie est immense : la manière dont nous achetons nos produits et services, les interactions que nous avons au quotidien avec nos proches et nos collègues, la façon dont nous consommons l'information etc. Toutes les industries sont touchées. Le numérique a également changé en profondeur notre vie professionnelle : outils collaboratifs, méthodes de travail plus agiles, redéfinition des espaces de travail, l'expérience de travail est au cœur de la transformation numérique. Comment embarquer les collaborateurs et le management dans l'aventure de la transformation numérique ?

La transformation numérique se fait pas à pas

Au-delà de l'adoption de la technologie, les entreprises doivent chercher de nouveaux *business models*, repenser leur organisation, se concentrer sur le recrutement et la fidélisation des talents et revoir la manière dont elles mesurent leur propre succès. Le caractère impératif de la transformation numérique et les changements qu'elle implique sont source de nombreuses interrogations. Si pour certains la transformation numérique est une opportunité face à la concurrence, elle est synonyme de menace pour d'autres dirigeants. Effectivement, beaucoup pensent ne pas avoir les compétences nécessaires pour rester compétitifs sur leur marché. Qu'ils se rassurent, ils ne sont pas seuls dans cette transformation. L'humain est là et il suffit de lui donner les clés pour innover et avancer.

Capitaliser sur l'intelligence collective est un facteur de réussite

Souvent, lorsque nous parlons de transformation numérique, nous faisons référence aux réseaux sociaux, au mobile, à l'analytics, au cloud, etc. En réalité, c'est bien l'humain qui est au cœur de cette évolution numérique depuis le début. S'intéresser à l'intelligence collective, c'est capitaliser sur l'humain en rassemblant les consommateurs, les salariés et les partenaires. Ce nouvel écosystème

repose sur les forces internes et externes à l'entreprise, où la communication et la collaboration sont reines. La notion de communauté est finalement synonyme d'avantage concurrentiel. Ces nouvelles méthodes de travail agiles sont source d'épanouissement personnel pour les collaborateurs car c'est bien l'entreprise qui s'adapte aux nouveaux comportements, puis la technologie qui vient faciliter cette nouvelle organisation, et non l'inverse. Un bel argument pour les générations Y et Z...

Les dirigeants doivent plus que jamais travailler ensemble

Le rôle du management est clé dans la conduite du changement et la réussite de la transformation numérique. Communiquer une vision et des objectifs clairs, recruter, former, animer et fidéliser les talents, construire des process efficaces, communiquer l'information pour accroître la connaissance, fournir les bons outils de travail etc. In fine, la mission des dirigeants est de travailler main dans la main afin de délivrer une expérience de travail unique, et la tâche n'est pas simple car la responsabilité est désormais partagée. Le « C-level Management » fait donc face à de nombreux challenges.

Source : Matthieu Cheminal



Ces attitudes qui sont bénéfiques pour les affaires

La résilience, l'art de naviguer dans les torrents

Pour constamment évoluer, il est essentiel de pouvoir rebondir après des difficultés et de retrouver rapidement la motivation pour repartir. L'échec doit être vu comme le chemin du succès. L'attitude de résilience permet de dépasser l'échec pour aller vers la réussite. Pour ce faire, il faut développer l'équilibre émotionnel, l'empathie, la créativité, le sens de l'humour, la sociabilité, la persévérance, l'optimisme et l'estime de soi.

La flexibilité qui nous permet d'amortir les chocs

La souplesse comportementale nous permet de faire le bon choix en pratiquant le lâcher prise. En se libérant de nos vieilles habitudes, il nous est possible de choisir la solution la plus adaptée à une situation. En étant plus ouvert d'esprit et en prenant du recul, on peut trouver d'autres approches. Cela est possible en développant l'adaptabilité, la réactivité, la confiance en soi et la capacité à gérer les situations complexes.

Exploiter les opportunités

Pour identifier les bonnes des mauvaises opportunités, il faut se positionner au bon moment et savoir renoncer à des opportunités. La patience, l'analyse, le réseau d'information, l'intuition, l'écoute, l'ouverture, la curiosité et la capacité à se mobiliser rapidement y aideront.

La communication

Certains dirigeants sont très compétents mais ils souffrent d'un déficit de communication. Cela leur est

préjudiciable. Le repli sur eux est néfaste, surtout lorsque confrontés à une difficulté. Sortir pour aller vers les autres et les rencontrer en optant pour le respect mutuel, un discours positif, porter de l'intérêt à l'autre, être clair, précis, courtois, poli et direct, ce sont des attitudes qui améliorent la qualité de communication

Développer son réseau dans un environnement où tout bouge très vite

Apprendre à créer et gérer son réseau permet de se reconfigurer et trouver des opportunités. Il est important de pouvoir recueillir des informations pour changer de stratégie si besoin. Comment ? En parlant peu de soi. L'attitude réseau est faite d'ouverture, de sincérité et d'intérêt pour les autres. Toutes les occasions sont bonnes pour discuter, échanger, partager des expériences de vie riches.

Se remettre en cause pour évoluer

Tirer les leçons de ce que nous avons bien ou mal fait nous remet dans une logique de réajustement d'essai de réussite. Il faut se faire confiance pour se remettre en cause dans des situations délicates, apprendre de ses erreurs et progresser.

L'optimisme, clé de la réussite

En étant optimiste, on vit mieux et on réussit mieux. En adoptant une posture intérieure de vie qui fait confiance à la vie, on se fait confiance ainsi qu'aux autres. L'optimisme engendre l'optimisme et la chance sourit plus facilement.

De la motivation et de l'humilité

Garder une volonté sans faille et rester humble, c'est la force mentale de la réussite.

Des objectifs clairs

Avec des valeurs fortes et une vision à long terme de la réussite de l'entreprise, on développe un esprit positif capable de traiter les victoires et les défaites comme des données nécessaires pour atteindre un objectif. Ensuite, toutes les stratégies sont bonnes qu'elles réussissent ou pas, tant que l'objectif finit par être atteint. Et si ce n'est pas le cas, on recommence encore et encore jusqu'à trouver le bon objectif et la bonne manière d'y arriver.

Si vous adoptez petit à petit toutes ces attitudes, votre business ne pourra être que florissant.

Source : <http://www.dynamique-mag.com>



La conscientisation des employés

Selon le Gartner Group, le personnel compte pour 50% dans l'augmentation des ventes alors que les processus et la technologie comptent pour 25% chacun. Qui plus est, l'attitude et le comportement du personnel à l'égard des clients est le fondement de leur loyauté qui elle-même engendre des profits. Conséquemment, le personnel se trouve au centre de la dynamique relationnelle. Les processus et les technologies sont périphériques et assistent la personne au cours d'une interaction. La sélection judicieuse et la formation continue du personnel est incontournable dans la perspective de l'optimisation des relations avec les clients. La courtoisie est élémentaire. L'empathie ou la capacité à se mettre dans la situation du client est plus exigeante. Or, les situations exceptionnelles comme les moments de vérité requièrent en plus une présence d'esprit pour anticiper en quelque sorte l'inconnu. Cette présence d'esprit revient à une prise de conscience ou l'observateur d'un événement se sent à la fois metteur en scène et acteur. En aucun cas, il ne peut répondre : « C'est pas mon problème! ». Il y a imputabilité non seulement personnelle mais collective où nous sommes responsables face au client pour l'ensemble de l'entreprise.

Cela nous conduit tout droit à la motivation du personnel, à l'expression de la passion dans le travail, qui se communique comme par osmose au client. Pas simple, direz-vous, dans un contexte de centre de service qui traite les problèmes quand ce n'est pas les plaintes des clients, de quoi faire damner un saint. Pourtant, l'échelle des motivations de Maslow décrit au delà des besoins primaires les strates ascendantes d'appartenance, de reconnaissance et de réalisation. Un classique en gestion, les Études Hawthorne ont prouvé que les gains de productivité découlaient plus de l'attention qu'on porte aux employés que de l'environnement physique de travail. Plus près de nous, Cooperrider, suivant sa méthodologie appelée « *Appreciative Inquiry* » a démontré qu'une organisation peut changer pour le mieux en s'attardant à ce qu'elle fait de mieux plutôt qu'à tenter de résoudre ses problèmes. Il s'agit d'une philosophie constructionniste et positiviste, qui affirme que notre perception de la réalité découle du consensus qu'on s'en fait et de l'idéal qu'on en a.

Il ne nous en faut pas plus pour comprendre que la conscientisation des employés est un phénomène émergent. Elle ne s'enseigne pas, pas plus qu'elle ne s'apprend. Elle s'exprime tout simplement entre eux comme l'expression des meilleures pratiques qu'on partage pour s'enrichir. Les connaissances tacites deviennent explicites, les bons coups sont immédiatement reconnus, raffinés, prêts à être réutilisés au moment opportun. Un temps doit être pris, aménagé, pour que le personnel s'exprime sur ses forces, sur les conditions qui en facilitent l'éclosion, sur les modifications à apporter aux processus et aux structures pour les renforcer. C'est de gestion du changement autant que de gestion des connaissances dont nous traitons ici. Deux dimensions qui sont transversales, qui concernent toute l'organisation et par conséquent une fonction de l'entreprise. D'ailleurs, les relations avec les clients sont également transversales. Les moyens de les optimiser ne peuvent pas en être différemment.

Source : Michel Dionne



Existe-t-il une recette du bonheur au travail ?

De plus en plus d'entreprises expérimentent, avec pour certaines des résultats plutôt convaincants...

Seuls 56% des Français se disent heureux au travail. C'est ce que révèle l'étude HappyAtWork réalisée par notre partenaire Meilleures-entreprises.com auprès de 28.000 salariés dans 3.300 entreprises, et publiée en exclusivité par les Echos START.

Cependant certaines entreprises réussissent mieux que les autres à satisfaire leurs salariés : dans les 184 entreprises labellisées HappyAtWork, ils sont 71,2% à se sentir bien au travail, d'après leurs réponses aux 18 questions portant sur six thèmes (fierté, salaire, management, environnement...).

Mais que font ces employeurs de plus que les autres ? Cette nouvelle enquête donne quelques pistes intéressantes.

« D'une part, il s'agit d'entreprises qui permettent à leurs salariés d'être dans la découverte, et d'apprendre au quotidien. D'autre part, elles les responsabilisent pour que chacun se sente partie intégrante du projet de l'entreprise et donner ainsi du sens à leur travail », assure Célica Thellier, responsable de l'étude et cofondatrice de Meilleures-entreprises.com.

Conserver un « esprit startup »

Les salariés préfèrent être dans la découverte perpétuelle : de nouveaux projets, de nouveaux produits,

de nouvelles compétences.... « C'est pour cela que les startups affichent de manière générale de meilleures notes, que les entreprises du digital sont au top, et que les très jeunes sont plus heureux. Ils sont encore dans la découverte du monde de l'entreprise », détaille Célica Thellier.

Les grandes entreprises qui se distinguent dans le classement HappyAtWork misent pleinement sur l'innovation.

« La fierté et l'appartenance, ça passe aussi par l'innovation, qui fait partie de notre ADN », explique Sophie Cléjean, directrice de l'expérience salarié et de la marque employeur d'Orange, premier du classement pour la catégorie des entreprises de plus de 1.000 salariés devant Decathlon, et ID Logistics.

Le groupe telecom a par exemple mis en place un « relais incubateur » qui permet aux salariés de devenir intrapreneurs. Ils peuvent constituer des équipes et travailler sur des idées d'innovation qu'ils souhaitent développer pour le groupe.

De nouvelles formes de travail sont également expérimentées, avec des initiatives comme la « Villa Bonne Nouvelle », un espace de coworking au cœur de l'écosystème numérique parisien, dans lequel des équipes d'Orange font grandir un projet pendant plusieurs mois, tout en côtoyant des startups. Ils peuvent ainsi tester et échanger sur leurs pratiques de travail.

Transparence et responsabilisation

Mais évidemment, apprendre ne suffit pas. Les salariés ont besoin de savoir à quoi sert leur travail. Ainsi, les entreprises qui performent socialement font sentir à chaque salarié qu'il est essentiel au projet d'entreprise. La notion de transparence et d'horizontalité dans le management sont deux facteurs clés pour répondre à cet objectif. Par exemple, chez Haribo, numéro 3 du classement « HappyAtWork for Starters », qui rassemble les entreprises où les moins de 29 ans sont les plus heureux, on fait tout pour intégrer les plus jeunes au projet global de l'entreprise.

« Pendant les 100 premiers jours, ils sont formés et accompagnés. Ils ont l'occasion de rencontrer toutes les équipes, de visiter les usines. Et il y a des points réguliers avec le manager », explique Sylvain Chardard, directeur des ressources humaines chez Haribo. « Mais surtout, on les responsabilise et on leur présente clairement notre stratégie d'entreprise à moyen terme, à tous les niveaux : organisation interne et business », poursuit-il.

Les apéros et autres événements sympatiques de « team building » et invitation des membres de la famille voire de ses amis sur le lieu de travail, font toujours leur effet. Reste que le plus important pour intégrer les millenials, qui entrent dans le monde du travail souvent avec des attentes fortes, c'est de créer l'environnement qui leur permette de sentir qu'ils sont 100% indispensables au projet d'entreprise.

Le rôle essentiel du manager

Et l'indispensable courroie de transmission de tout cela est bien sûr le management.

« Il y a des clichés sur le bonheur au travail : il serait assuré par des super locaux, des tables de ping-pong, des poufs multicolores ; il serait insufflé par des jeunes qui arrivent dans l'entreprise pour apporter de la modernité... C'est faux. Le plus important, c'est le cadre donné par la hiérarchie, qui doit valoriser la confiance et l'entraide », assure Joanne Watanabe, cofondatrice et responsable marketing de

Ignition Program, qui obtient la meilleure note parmi les startups notées par leurs salariés et se classe ainsi première de ce classement.

Pas tout à fait surprenant lorsque l'on sait que la raison d'être de cette jeune entreprise lancée en 2013 est précisément d'aider les jeunes pousses à bien recruter et à garder leurs salariés en assurant leur bien-être. Quand on lui demande de résumer les éléments qui font le bonheur au travail dans sa boîte, on y retrouve facilement tous les ingrédients évoqués plus haut. Responsabilisation, communication, temps d'échange.

Chez Ignition Program, on joue aussi à fond la carte de la transparence. Rien n'est tabou, même pas les questions d'argent : Joanne Watanabe donne l'exemple d'une querelle à propos du budget inégalement partagé, et qui a pu être réglée en en parlant librement. Toute la boîte part régulièrement en voyage (Rome, Lisbonne...) : une semaine exutoire pour « vider son sac et remettre en cause les lourdeurs des process ».

Pas sûr qu'un tel mode de fonctionnement convienne à tout le monde...

« C'est vrai qu'une personne pour qui le travail n'est qu'un moyen de gagner de l'argent, et qui ne veut rien partager avec ses collègues, ne sera pas forcément plus heureux chez nous qu'ailleurs », concède Joanne Watanabe. D'où l'attention toute particulière portée au recrutement... Le bonheur au travail, ce n'est pas qu'une affaire de poufs et de nourriture gratuite, c'est surtout une histoire de rencontre entre une personne et une entreprise qui lui correspond.

Méthodologie :

Pour réaliser ces classements, plus de 28.000 salariés français ont évalué leur entreprise dans 6 domaines (progression professionnelle, environnement stimulant, management & motivation, salaire & reconnaissance, fierté, plaisir) à partir de 18 questions. Chaque question est évaluée sur une échelle de 1 à 5.

A partir de cette base commune, les entreprises sont réparties par taille afin de pouvoir les comparer. Au total, 3.300 entreprises ont été évaluées et 180 ont obtenu l'un des labels HappyAtWork.

Trois critères pour en faire partie :

- Une note de satisfaction globale supérieure à 3,8/5
- Plus de 60% des salariés prêts à recommander leur société à un ami.
- Un taux de participation à l'enquête de 50% minimum parmi les salariés

Source : Ingrid Falquy



Quelle est la recette du bonheur ? Une étude américaine livre la réponse

Peut-on scanner intégralement la vie d'un individu ? Scruter ses choix professionnels, son parcours amoureux, sa condition physique, de son adolescence jusqu'à ses vieilles années ?

Le psychiatre américain et professeur Robert Waldinger l'a fait. Avec son équipe de la faculté de médecine de l'université Harvard à Boston (Massachusetts), ce professeur, également directeur du « laboratoire du développement adulte » (Laboratory of Adult Development), a présenté fin 2015 les premiers résultats de la plus longue étude sur le bonheur jamais effectuée.

Pendant 75 ans, l'institut a étudié et collecté des informations sur 724 hommes américains dans le but de répondre à une question aussi vaste que fondamentale : *Qu'est-ce qui nous rend heureux tout au long de notre vie ?* Pour y parvenir, son instigateur, George Vaillant, psychiatre, professeur et ancien directeur du département de psychiatrie d'Harvard, a sélectionné deux catégories d'hommes, issus de classes sociales opposées.

Ni le travail, ni la célébrité, ni l'argent

Nous sommes alors en 1938, à l'aube de la Seconde Guerre mondiale. Le premier groupe est constitué de 268 hommes en deuxième année de faculté dans la prestigieuse université américaine, qui partiront ensuite servir dans l'armée. Parmi eux, un certain John Fitzgerald Kennedy, qui deviendra le 35^e président des États-Unis...

Le second groupe, lui, est composé de 456 jeunes hommes du quartier le plus pauvre de Boston. Leur univers ? Des HLM, peu ou pas d'eau courante et peu de perspectives professionnelles.

Tous les deux ans, des informations sur la vie personnelle de ces hommes ont ensuite été recueillies par

les chercheurs de l'étude, qui se sont eux-aussi succédé.

« *Nous les avons interviewé chez eux, récupéré leurs dossiers médicaux chez leurs médecins, scanné leurs cerveaux, filmé en train de parler avec leurs femmes, dans l'idée de dresser le portrait le plus précis possible de leurs vies* », explique Robert Waldinger, aujourd'hui à la tête de l'étude.

Au fil des ans, les données ont permis aux chercheurs d'affiner leurs résultats. En 2015, la plupart des candidats de l'étude a plus de 90 ans, et seuls 60 des 724 hommes sont encore vivants. L'équipe d'Harvard se penche désormais sur leurs 2 000 enfants et sur leurs femmes.

Mais la réponse à leur question, ils la tiennent déjà : ce qui rend heureux les hommes, ce n'est ni l'argent, ni le travail, et encore moins la gloire... Non, selon l'étude, pour être heureux dans la vie, il faut...

1. S'entourer

« *Expérimenter la solitude est toxique* », selon Robert Waldinger. Les personnes les plus heureuses sont celles qui sont le plus en contact avec « *leur famille, leurs amis et la communauté* ». D'après l'étude, la santé des personnes les plus isolées déclinerait plus rapidement dès le milieu de leur vie, tout comme leurs capacités cognitives. Résultat : elles mourraient plus vite.

2. Privilégier la qualité à la quantité

Ce n'est pas tant le nombre de vos proches qui compte, mais plus le genre de relation que vous entretenez avec eux. Ainsi, les personnes malheureuses dans leur mariage ou leur couple, en manque d'affection et exposées à un « *milieu conflictuel* » souffriraient davantage des douleurs physiques inhérentes au vieillissement.

À choisir, mieux vaut donc ne pas être en couple, ou divorcer, plutôt que de s'acharner dans une absence d'équilibre. « *La complicité nous prévient des aléas de l'âge* », précise le chercheur, « *s'investir pleinement pour la soigner permet de se prémunir de troubles émotionnels* ».

3. Bâtir des relations durables

Pour se prémunir de la démence, le mieux est d'entretenir de longues relations, qui perdurent dans le temps. D'après l'étude, les personnes qui se sont mariées et n'ont pas divorcé, qui ne se sont pas séparées ou n'ont pas eu « *de sérieux problèmes* » avant 50 ans dans leurs relations auraient des meilleurs résultats lors d'examens de mémoire que ceux qui sont habitués aux relations éphémères. Et ce, tant au niveau de leurs relations amicales qu'amoureuses.

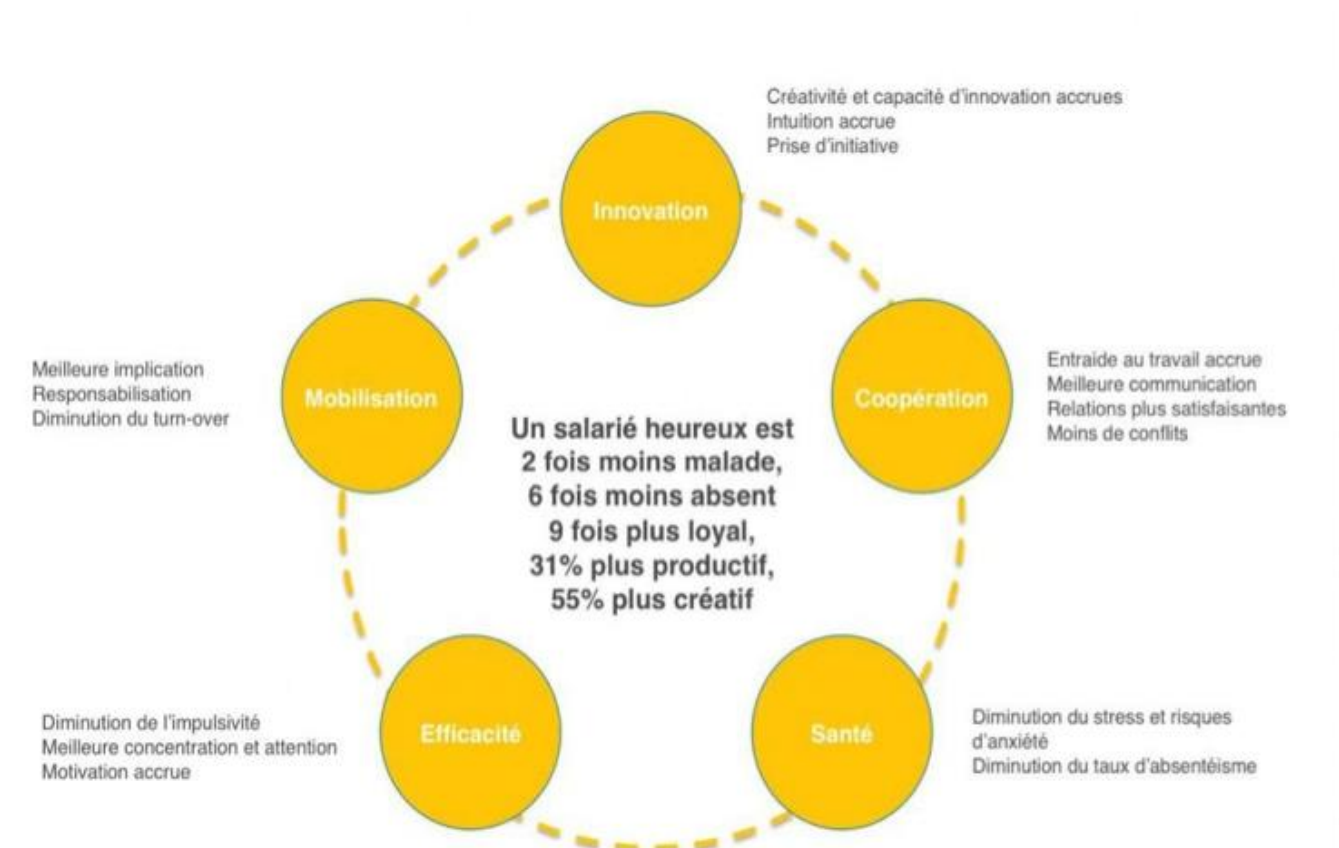
« *Les disputes sont saines et les relations n'ont pas à être lisses, l'important est qu'elles reposent sur un socle solide* », assurent les chercheurs de l'étude.

Source Lara Charmeil



10 idées pour améliorer le bien-être de ses employés

Chez Harmony, nous sommes persuadés que le bien-être en entreprise est un des éléments majeurs qui permettra aux employés d'une société d'être plus créatifs et surtout plus productifs.



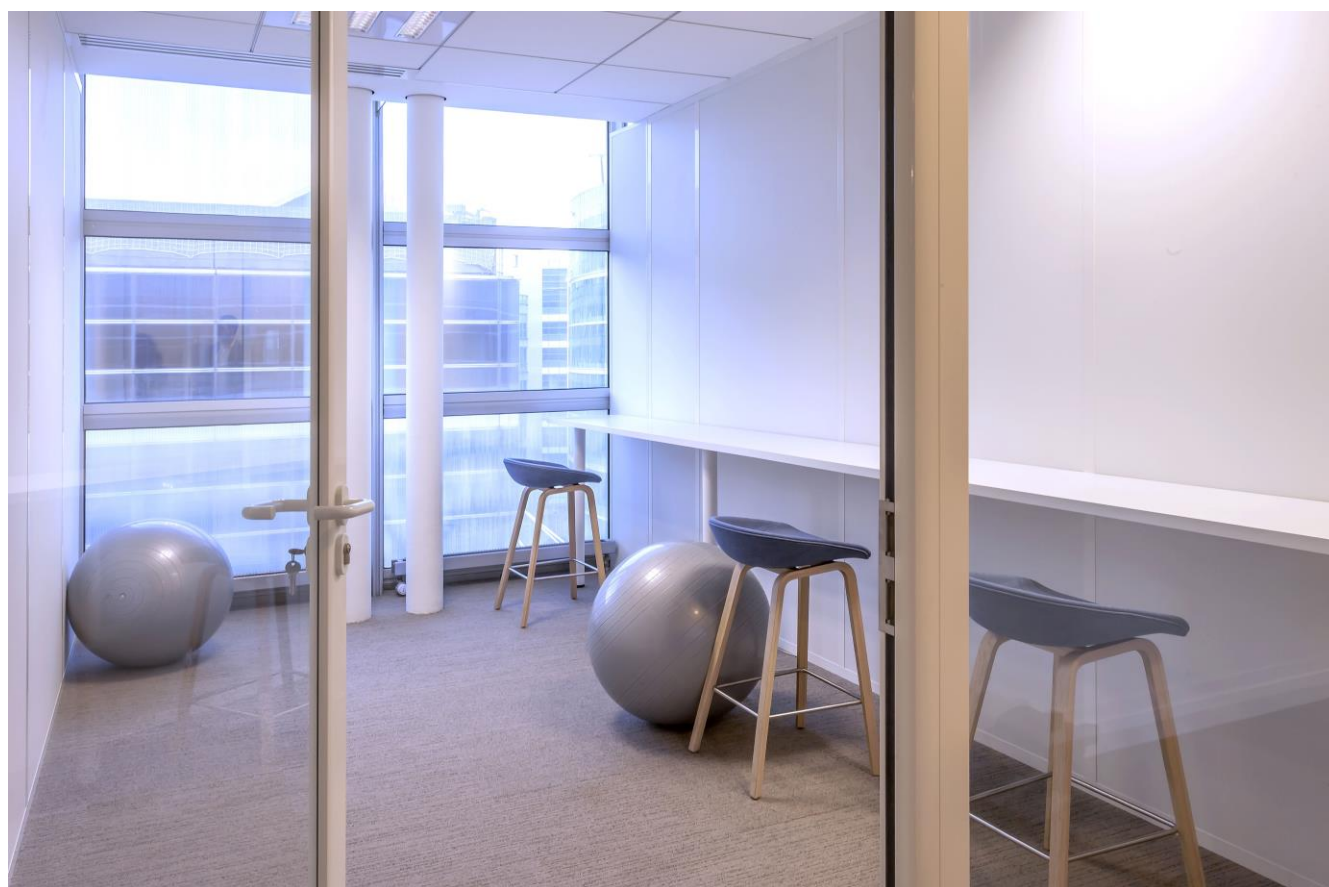
En effet, une étude menée par L. Vanhée nous prouve que le bonheur est un facteur de prospérité puisqu'un salarié heureux est un salarié 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal, 31% plus productif et 55% plus créatif.

Pour vous aider à améliorer le bien-être dans votre société, Harmony vous a créé le top 10 des meilleures idées à mettre en place pour cette année à venir !

1. La charte de la convivialité

Saluer tout le monde en arrivant, organiser des espaces de détente pour les pauses, garder le sourire, s'adresser à chacun de la même manière, proposer son aide aux personnes en difficulté dans l'entreprise... autant d'idées qui peuvent être inscrites sur une charte de la convivialité qu'employeurs et salariés doivent élaborer ensemble. Un support original pourra inciter les personnes à participer. Un espace réservé sur un mur à l'entrée, où chacun viendrait inscrire sa proposition, serait un moyen ludique de sensibiliser patrons et salariés.

2. Installez des coins bureau dépourvus de chaises



Il est prouvé que la santé de vos employés est mise à rude épreuve si ceux-ci sont assis sur une chaise de bureau toute la journée. Offrez-leur la possibilité de travailler debout, sur des poufs ou bien sur des boules de Yoga. Changer d'environnement de travail permet de rompre la monotonie, de rafraîchir les idées et par conséquent d'augmenter la productivité.

3. Encouragez la créativité en créant des espaces de collaboration dans vos bureaux

Des espaces de *co-working* naissent de partout dans le monde. Pourquoi ne pas vous en inspirer en aménageant un espace dédié au travail collaboratif au sein de votre entreprise ? Il permettra de favoriser les échanges entre vos collaborateurs, d'augmenter la cohésion de groupe et boostera leur créativité.

4. Des plantes dans vos bureaux

Apporter une touche de verdure dans les bureaux permet d'évacuer le stress et vos collaborateurs se sentiront proches de la nature. Une étude menée récemment a prouvé que les plantes dans un environnement de travail augmentaient de 15% le bien-être, les collaborateurs étaient 6% plus productifs et 15% plus créatifs.

6. Autorisez la micro-sieste pour tous les salariés



La plupart de vos salariés aimeraient faire des micro-siestes. Malheureusement, personne n'ose aller dormir 15 minutes si la direction de l'entreprise ne l'a pas clairement autorisé et même qu'elle la recommande. Si vous avez un peu de budget, créez donc directement une salle de sieste composée de grands poufs, d'une lumière tamisée et d'une musique d'ambiance relaxante.

5. Le cocktail à thème

Une ou plusieurs fois dans l'année, faire un bilan sur la convivialité dans l'entreprise amène à réfléchir à de nouveaux moyens de l'entretenir ou de l'améliorer. L'occasion est parfaite pour organiser un cocktail regroupant toute l'entreprise autour d'un thème précis (culture, ambiance de travail, relations avec la hiérarchie, événements ludiques ou sportifs). C'est aussi le moment de parler à ceux que l'on ne connaît pas. Un bon moyen de réunir tout le monde autour d'un sujet léger et dans une ambiance festive, tout en participant au développement de la convivialité dans l'entreprise.

7. Organisez un tournoi de baby-foot tous les 2 mois



Si vous avez un baby-foot dans vos bureaux (si ce n'est pas le cas, nous vous conseillons d'en faire l'acquisition !), vous pouvez organiser tous les 2 mois une compétition de baby-foot avec une récompense à la clé ! Cela soudera vos équipes entres-elles et apportera une meilleure ambiance !

8. Récompensez vos employés les plus loyaux

On est tous (ou presque) passés par là : il n'existe rien de plus frustrant au monde que d'avoir l'impression de ne pas être reconnu ou récompensé à sa juste valeur. Ne faites pas l'erreur de délaisser vos plus fidèles collaborateurs : montrez-leur d'une manière ou d'une autre que vous reconnaissez toute la valeur ajoutée qu'ils peuvent vous apporter. Un simple mot de reconnaissance peut apporter beaucoup, mais vous pouvez également aller au-delà en offrant un bonus ou alors un coffret cadeau.

9. Le télétravail

Organiser les conditions d'une activité à distance (Beaucoup d'entreprises le préconisent, ou l'étudient. Aucun problème technique, mais des réticences d'une part de l'employeur qui craint des abus et des salariés soucieux de leur image).

10. Organisez une course de chaises spontanée



Les chaises à roulettes sont faites pour s'asseoir mais peuvent aussi avoir d'autres utilisations. Organiser une course de chaise est donc un bon moyen de mettre à l'épreuve leurs qualités ! Après tout, que pourrait-il se passer, si ce n'est d'apporter joie et bonne humeur au travail !

Source : James Verrot



Responsable du bonheur : stratégique ou cosmétique ?

ENQUÊTE // Qui sont ces nouveaux « responsables du bonheur » que l'on voit fleurir un peu partout, dans les startups comme dans les grands groupes ? Alibis marketing ou vrais acteurs d'un changement de philosophie des entreprises ? Nous avons enquêté.

« Le travail de Chief happiness officer ne consiste pas à construire des troupes de licornes à paillettes ! » Laurence Vanhée se revendique comme la première personne à avoir porté le titre de chief Happiness Officer (CHO) dans un comité de direction. C'était en 2010, au ministère de la sécurité sociale belge. Aujourd'hui, elle met en garde contre l'utilisation parfois abusive de cette fonction.

Car cette dernière est de plus en plus prisée par les entreprises. En 2016, le moteur de recherche d'emploi Joblift a recensé 69 offres de CHO en France, et 124 offres de postes dont l'une des missions était de s'occuper du bonheur des collaborateurs. Le chiffre est faible, mais la tendance significative : c'est six fois plus qu'en 2015. Mais que font, concrètement, ces garants du bonheur des salariés ?

Des fleurs... pas suffisantes

« Je mets des fleurs et des snacks dans les bureaux et j'organise des événements », explique Sofia, qui travaille à Paris pour une entreprise internationale. Pourtant, lorsqu'elle audite les filiales européennes de son entreprise, les collaborateurs lui glissent que pour être plus heureux, ils aimeraient... être mieux payés. « Je n'ai pas été autorisée à l'écrire dans mon rapport. On m'a fait comprendre que ce n'était pas mon travail », regrette-t-elle.

« Le recrutement d'un CHO est un argument de communication pour certaines marques, concède Olivier Toussaint, fondateur du club des CHO. Dans ce cas-là, cela n'a évidemment aucun sens. » Selon

Joblift, la large majorité (60%) des CHO occupent en fait un poste d'office manager (gestion du quotidien du bureau et des équipes), 23% sont liés au service marketing et communication et seulement 17% aux RH. C'est le cas de Florent Voisin, CHO chez OVH.

Avant de rejoindre la licorne française, qui héberge des sites internet et des applications, ce dernier a occupé des fonctions de psychologue du travail et de RH. « Lorsque l'on m'a proposé le poste, j'ai tout de suite prévenu que je n'étais pas doué pour les actions champagne et paillettes », précise-t-il.

Et d'exposer sa vision très pragmatique de la fonction : « j'optimise l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise en proposant des services qui améliorent leur bien-être. »

Après avoir mené une étude de satisfaction auprès des collaborateurs, le CHO a fait construire une salle de sport et engagé un coach à temps plein. Il a ensuite mis un service de conciergerie en place, de sorte à ce que les salariés puissent consacrer plus de temps à leurs proches.

Un RH sans le poids de l'administratif

Pour Olivier Toussaint, le chief happiness est un RH « qui a le luxe de ne pas crouler sous l'administratif ». Laurence Vanhée corrobore : la stratégie bonheur au travail « n'a de sens que si elle est liée à la performance. »

« La performance, nous l'avons déjà », rétorque Alizée Tiberghien, CHO et responsable de la communication chez INEAT, une société de conseil qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale.

« Chez nous, l'enjeu est de retenir les gens car nos salariés sont très convoités », indique-t-elle.

La jeune femme s'occupe donc de créer une bonne ambiance au sein de la boîte, en organisant par exemple des concerts ou en changeant le mobilier. Des mesures superficielles ?

« Non, parce que le bien-être des salariés a toujours été important pour les fondateurs d'INEAT. Ma mission est de conserver cela à mesure que nous grandissons, et de l'implanter dans la nouvelle agence que nous allons ouvrir à Lyon », explique la CHO.

La jeune femme a reçu ce titre après avoir organisé un voyage pour les 10 ans de la société. « Je connais les 200 salariés, les gens se confient facilement à moi. En fait, cela s'est fait assez naturellement », raconte-t-elle.

« La fonction a sa place dans les comités de direction »

Laurence Vanhée n'en démord pas, « le CHO a sa place au comité de direction, car il s'agit d'une fonction stratégique », préconise-t-elle.

Une vision partagée par Robert Collart, chief happiness officer qui a accompagné la transformation du groupe industriel de biscuiterie Poul't en entreprise libérée. Selon ce dernier, les entreprises qui engagent un CHO doivent être prêtes à opérer des changements radicaux dans leur management. « Une entreprise heureuse est une entreprise au sein de laquelle tout le monde se parle d'égal à égal, où chacun trouve un sens à son travail et a le sentiment de participer à la construction de la société. » Autrement dit, cela

signe la fin des rapports hiérarchiques.

L'ex-CHO de Poult en est convaincu : ce type de management est l'avenir des entreprises.

« Les temps changent, et la hiérarchie classique n'est plus du tout adaptée aux attentes des collaborateurs d'aujourd'hui », assure-t-il.

Un besoin d'autonomie et de liberté que les fleurs, la déco et autres licornes à paillettes ne pallieront probablement pas longtemps. Reste que pour le moment, selon l'étude de Joblift, 38% des entreprises confient le poste de CHO à des stagiaires...

Source : Déborah Loye



Devenir Chief Happiness Officer en 2 jours ?

Formation « Chief Happiness Officer » en 2 jours. Cela semble ne choquer personne... 1 ou 2 jours, et vous gagnez une « attestation » stipulant que vous avez les cartes en main pour devenir CHO : êtes-vous sérieux ? Pensez-vous vraiment que ce métier s'apprend en 2 jours ? Si je vous proposais un diplôme « Chief Digital Officer » en 2 jours, je vous semblerais crédible ?

CHO : une fonction aux enjeux multiples

Ce n'est pas parce que vous vous formez pendant 2 jours à l'utilisation de quelques outils numériques que vous connaîtrez les tenants et aboutissants du métier de CDO (Chief Digital Officer), de la même façon : vous ne connaîtrez pas les enjeux du métier de CHO en 2 jours.

Je ne remets évidemment nullement en cause le contenu de ces « formations » surement très intéressantes. La bienveillance reste de mise. On y acquiert des outils, on y rencontre d'autres personnes dans le même mindset, on y avance sur son projet personnel en entreprise. Mais arrêtons de croire qu'il s'agit là d'un sésame pour devenir CHO.

Acceptez de jouer le jeu

Souvent ces diplômes rassurent : j'ai payé quelques centaines d'euros (voir milliers d'euros), me voici donc légitime pour postuler à un poste de CHO. Vous l'étiez probablement tout autant avant !

Nous avons interrogés les RH qui nous entourent et qui viennent de recruter un CHO. Ils sont unanimes. Non, posséder un tel diplôme ne rentre nullement en compte dans la décision d'embauche. « Ce qu'on recherche, c'est avant tout une personnalité et des compétences métiers acquises au fil des années ».

Le métier de CHO est un métier non normé qui peut dépendre de la DG, des RH, de la direction communication et parfois même être un électron libre. S'agissant dans la quasi intégralité des cas d'une ouverture de poste, le nouveau venu adapte donc son métier à la culture d'entreprise. Il vient avec des atouts et une offre, à l'employeur de décider si cela colle. Le reste s'apprend au fil de l'eau.

Où apprendre le métier ?

Alors où se former me direz-vous. Nul doute que certaines universités ajouteront bientôt un module à leurs cursus mais pour l'heure cela n'existe pas. Profitez-en ! C'est aujourd'hui que ces postes sont occupés par des personnes de conviction. Que vous ayez 5, 10, 15 ou même 20 années d'un cursus classique, vous pouvez devenir CHO, c'est ce que nous constatons au sein du club. Ex RH, ex dir com, ex directeur stratégie, ex Google, ex ONU, ex startup, ex banque, ex artiste... Rien d'homogène. Votre personnalité est votre valeur ajoutée.

Le CHO qui prend ses fonctions est recruté pour une proposition globale, pas pour un papier obtenu en 2 jours. D'ailleurs, l'employeur qui veut changer la politique de sa société n'embauchera sûrement pas quelqu'un lui expliquant avoir obtenu son diplôme en 2 jours, vous vous en doutez : c'est s'auto-décrédibiliser et ne pas comprendre l'ampleur du poste.

Si nous voulons que le métier de CHO gagne ses lettres de noblesse et ne soit pas vu comme un métier un peu fumeux, un peu léger, pas très crédible alors il est important de ne pas dévaloriser le métier en proposant ce type de formation "express".

Source : Olivier Toussaint



Bien-être au travail : mode de gestion ou gestion de mode ?

Le bien-être au travail est un sujet porteur, voire à la mode. Les médias traitent de ce sujet régulièrement. Qu'ils soient radios, TV, journaux d'actualité, comme presse professionnelle et spécialisée. Mais dans la majorité des cas, les médias passent à côté de l'essentiel.

Ne faites pas cette erreur.

Effectivement, quand on parle 'bien-être au travail', les médias expliquent que « *les entreprises se mobilisent pour que leurs salariés vivent mieux au travail.* » Non ! Les entreprises ne sont pas des organisations à but non-lucratif. Investir pour améliorer l'expérience des employés ne se fait pas dans un objectif philanthropique ou sympathique.

Investir pour améliorer la vie des employés au travail répond à une impérieuse nécessité business.

Exemple d'un article de presse qui passe complètement à côté de l'enjeu du bien-être en entreprise.

Le bien-être en entreprise, ce n'est pas organiser des cours de yoga. Ce n'est pas « *faire une déco sympa.* » Ce n'est pas avoir une « *maîtresse de maison* » au sein de l'entreprise. « *Maîtresse de maison* » (sic). J'aimerais que les médias qui emploient ce terme et les entreprises qui ont eu l'idée d'utiliser cet intitulé de poste aient bien en tête l'image à laquelle cela renvoie. Non, le bien-être en entreprise, ce n'est pas « *couper une pastèque pour que les employés mangent des fruits frais* ».

Alors, qu'est-ce que le bien-être en entreprise ?

Le bien-être en entreprise, il est procuré certes par un environnement mais surtout par des relations saines. Le bien-être en entreprise ne peut être effectif que dans un climat de confiance. La position

managériale est clé. Voici quelques éléments qui développent le bien-être en entreprise :

- **Considération** : vous êtes accueillis par un programme d'embarquement (« onboarding » dans le jargon RH). Vous bénéficiez d'une évaluation et de feedback continus (à bas le stress de l'évaluation annuelle où vous vous demandez à quelle sauce vous allez finir par être mangé). On vous offre des formations régulièrement. Votre manager vous aide à voir la prochaine étape de votre parcours, en appuyant sur vos forces.
- **Partage du sens de l'action** : définir collectivement et partager la raison d'être de l'entreprise, et de son service. Partager au sein de l'équipe et de l'organisation que « les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites ». C'est le « Why » au sens du grand conférencier Simon Sinek.
- **Liberté de parole et de s'organiser** : vous pouvez librement exprimer vos idées et dire à votre manager par exemple, quand vous n'êtes pas d'accord. Les décisions qui vous concernent sont prises en concertation avec vous. Idéalement, cela se déroule dans le cadre d'une gouvernance partagée.
- **Peu d'injonctions paradoxales**. Exemple d'injonction paradoxale « Sois force de propositions pour tes clients, mais fais valider ton idée de ton N+1 à ton N+5 et par Michel de la compta. »
- **Possibilité de prendre des initiatives**. Le manager se comporte comme un coach : non seulement il écoute vos idées mais en plus il vous challenge et vous soutient pour que vous réussissiez à les faire aboutir. Tout est fait pour favoriser l'intelligence collaborative. Le salon Viva Technology m'avait permis de me rendre compte de l'avancée en maturité des grands comptes, avec la mise en place de poste de « facilitateurs » en interne. Pour favoriser la prise d'initiative, le manager peut aussi prendre soin de célébrer les échecs avec ses équipes.
- **Automatisation des tâches répétitives et/ou sans valeur ajoutée** : on ne vous demande pas de rendre compte de votre activité par quart de journée. La déclaration de vos frais se fait en deux clics et une photo. Vous déclarez vos jours de congés en ligne et ils sont validés dans la journée... Bref, votre entreprise fait appel à la crème de la RH Tech.

Pour résumer, le bien-être en entreprise, ce n'est pas avant tout de prendre des cours de gym dans les bureaux. Il s'agit pour les employés de pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes, d'exercer leur fonction de la manière la plus confortable possible, de pouvoir s'épanouir au travail. Et pour y arriver, cela ne peut pas venir d'une seule personne, comme un chief happiness officer. Cela doit venir de chacun(e) au sein de l'organisation, dont celui ou celle qui détient les cordons de la bourse pour donner un bon coup d'accélérateur. Comme évoqué plus haut, je crois davantage à des postes de facilitateurs en interne, comme le font Pôle Emploi ou BNP Paribas par exemple.

Quels sont les enjeux du bien-être en entreprise ?

Vous l'avez compris, l'enjeu du bien-être en entreprise n'est pas, en réalité, de « soigner ses salariés ». Cela en est une conséquence. L'enjeu du bien-être pour toute entreprise, c'est de gagner en créativité, en visibilité, en agilité dans un environnement complexe où la concurrence est internationale.

Pour bien faire, il faut avoir bien conscience de l'intérêt de la Symétrie des attentions portées aux clients, comme aux collaborateurs. Il peut être bon de commencer par modéliser l'expérience de vos

collaborateurs.

Les employés épanouis sont des employés fidèles. Le salaire n'est pas le premier critère de longévité en entreprise. C'est bien le bien-être. Il permet aussi de recruter de manière pérenne. La « marque employeur » est bien plus forte quand elle reflète la réalité de la culture d'entreprise. Chaque recrutement est alors plus rentable.

Les employés épanouis sont de formidables ambassadeurs de votre marque, vers toutes les parties prenantes. La communication sur les réseaux sociaux par les employés est autrement plus efficace que les bannières sur internet.

Les employés épanouis sont des employés motivés. La transformation digitale fait rage. L'entreprise doit absolument miser sur les forces de son collectif pour se distinguer. Elle doit faire appel aux qualités et aux talents humains, forcément uniques, dont elle dispose. Pour qu'ils s'expriment pleinement, l'environnement et les relations humaines doivent être saines.

Source : Aude Sibuet



Comment le bien-être au travail génère des bénéfices

Investir dans le capital humain peut significativement augmenter les bénéfices nets de votre entreprise.

Dans le contexte économique actuel, les entreprises doivent plus que jamais faire plus avec moins. Elles se doivent notamment d'accroître la rentabilité de leurs actifs, c'est-à-dire diminuer leurs investissements en capital (humain, immobilier, technique, intellectuel) tout en maintenant, voire en augmentant, leurs bénéfices nets. Cette question s'arrime ainsi essentiellement à des considérations d'ordre budgétaire et comptable, telles que la réduction de la masse salariale ou des coûts d'immobilisation.

Au lieu de s'évertuer à déployer des stratégies comptables à court terme, pourquoi ne pas s'intéresser à d'autres rouages ? Les collaborateurs d'une organisation constituent en effet une courroie de transmission fondamentale de la production de valeur. Ainsi, le bien-être des salariés de l'entreprise pourrait constituer une stratégie inédite d'amélioration de la rentabilité des actifs car, à masse salariale égale, une amélioration du bien-être des salariés pourrait se traduire par des gains de productivité et donc par une hausse des bénéfices nets. C'est ce que nous avons montré, chiffres à l'appui, grâce à nos analyses des enquêtes menées en France par « Great Place To Work[®] » auprès de plus de 20 000 employés, que nous avons croisées avec les données de performances financières des entreprises sondées.

Une amélioration de la rentabilité de 11% en moyenne

Notre étude met en lumière le rôle que joue le bien-être des salariés dans la détermination de la rentabilité des actifs. Plus les salariés perçoivent que leur employeur instille équité, crédibilité, respect, camaraderie et, dans une moindre mesure, fierté, dans l'entreprise, meilleure est sa rentabilité. Qu'il

s'agisse de femmes ou d'hommes, le constat est le même : le bien-être est associé à une meilleure rentabilité. Selon la dimension de bien-être considérée, l'amélioration moyenne de la rentabilité s'élève à 11 %, et est comprise entre 7% et 20%.

Cette relation ne s'applique toutefois pas uniformément à tous les salariés. En général, le bien-être des ouvriers et des employés de même que celui des techniciens et des agents de maîtrise semble plus influent que celui des cadres. Le bien-être des ouvriers et des employés augmente la rentabilité de 10%, et cette proportion grimpe à 24% pour les techniciens et les agents de maîtrise. Cette relation est vérifiée pour toutes les dimensions du bien-être dans l'entreprise, qu'il s'agisse de respect, de camaraderie, de crédibilité, d'équité ou de fierté. Par ailleurs, il semble qu'à partir de 45 ans, le bien-être des salariés ait peu d'impact sur la rentabilité des entreprises. Comparativement, les 25-45 ans contribuent à une hausse de la rentabilité de 11% à 12%. Ce résultat fait écho à celui lié à la carrière des salariés : au-delà de 16 ans passés dans l'entreprise, l'effet positif du bien-être des salariés sur la rentabilité des entreprises s'estompe.

L'investissement dans le capital humain constitue donc une voie non négligeable d'amélioration de la rentabilité. Les chiffres font en effet apparaître des effets de levier conséquents. Mais le résultat le plus surprenant de notre étude est que cet investissement est surtout valorisé aux niveaux hiérarchiques les moins élevés. Ces résultats corroborent un concept fondamental de l'échange social, selon lequel ceux qui ont peu valorisent davantage l'augmentation, fut-elle minime, de ce qui leur est octroyé. En effet, les collaborateurs situés en haut de l'organigramme disposent déjà de conditions avantageuses et apprécieront donc moins que les salariés moins favorisés une amélioration de leur bien-être d'ampleur comparable. Ce mécanisme peut également s'appliquer à la longévité des employés et ainsi expliquer pourquoi, au-delà de 16 ans passés dans une entreprise, une hausse du bien-être n'augmente plus significativement la rentabilité. Il s'agit donc, pour les dirigeants, de concentrer leurs efforts sur ceux de leurs collaborateurs qui occupent des postes certes peu élevés dans la hiérarchie de leur entreprise mais qui n'en constituent pas moins une des courroies de transmission fondamentales de la production de valeur.

Source : Myriam Ertz, Dominique Rouziès, Emine Sarigöllü



Préférez-vous le kayak ou le rafting ?

« La plupart des gens choisiront une excursion en kayak en eaux paisibles plutôt qu’une descente en rafting en eaux turbulentes, dit le professeur Stewart Black, spécialiste en leadership à l’Insead (Institut européen de l’administration des affaires). Ceci explique pourquoi 60% à 80% des changements organisationnels majeurs échouent. On jette les employés dans des eaux agitées et on s’attend à ce qu’ils paient avec le sourire. » Il poursuit, «Pensez aux résolutions de début d’année. Ce sont des changements que nous avons choisis et qui ne dépendent que nous. Pourtant, nous n’arrivons pas à les mener à terme. Imaginez un changement que vous n’avez pas choisi, dont vous ne voyez pas la nécessité et qui implique toute une organisation! » J’ai assisté à une présentation privée du professeur Black, lors de son passage à Montréal pour une réunion de diplômés nord-américains de l’Insead. Voici ses messages-clés.

Première barrière au changement: l’enfant qui sommeille en chaque employé...

« En période d’incertitude organisationnelle, chaque employé redevient un enfant de quatre ans. Il pose en boucle la même question à ses supérieurs: « pourquoi ? », dit le professeur Black. Or, le supérieur lui, répond plutôt à la question « quoi ? ». L’organisation est pressée d’implanter le changement. Mais l’employé n’ayant pas de réponse satisfaisante à son « pourquoi ? », il fait comme l’enfant et se referme.» On se doute que si l’employé n’écoute pas, il n’agira pas.

Le paradoxe du succès ou pourquoi nous n’aimons pas le changement

Une entreprise connaît le succès parce que ses employés font les bonnes choses et qu’ils les font bien. Ils sont compétents. Ils maîtrisent leur métier. Puis l’environnement change et ce que vous et votre organisation faites ne rapporte plus. Vous voilà champion mondial de quelque chose dont on ne veut plus. Votre organisation vous demande de changer, de maîtriser d’autres savoir-faire. Mais qui a envie

de devenir moyen lorsqu'il a été premier de classe? «On tire plus de satisfaction à livrer une performance exemplaire à quelque chose de désuet qu'une performance ordinaire à quelque chose en demande. C'est la nature humaine», souligne le professeur Black. D'où la nécessité qu'une organisation explique clairement à ses employés pourquoi elle doit changer. En fait, elle ne doit pas l'expliquer. Les employés doivent le réaliser eux-mêmes.

Stewart Black cite le cas d'IBM sous la présidence de Lou Gerstner. Arrivé en poste en avril 1993, le nouveau PDG lance son mantra : IBM vendra des solutions, pas de boîtes et elle migrera d'une vision locale à une vision globale. « Pourquoi IBM changerait-elle après 50 ans de succès ? Et pourquoi devrais-je changer? Je fais bien mon travail. J'ai reçu de bonnes évaluations. Nos difficultés sont temporaires », commentent les employés. Lou Gerstner les ignore. Ils l'ignorent aussi. Le titre plonge. IBM fait marche arrière. On invite le professeur Black à animer des ateliers au cours desquels les employés se penchent sur la situation d'IBM. Ils en arrivent à la conclusion que les TI sont devenues trop compliquées pour simplement vendre un produit. Les clients ont des besoins qu'ils n'arrivent même pas à exprimer. Et, de toute façon, les produits IBM ne sont pas différenciés. Bref, le salut passe par le service. Les employés d'IBM ont trouvé la réponse au «pourquoi?». Du coup, le «quoi?» leur est apparu évident.

Deuxième barrière: la peur du vide

IBM demande à des gestionnaires qui ont toujours supervisé des équipes locales de prendre en charge des équipes nationales et multidisciplinaires par-dessus le marché. Elle réclame de ses vendeurs d'équipements qu'ils proposent désormais des solutions. Bref, elle les place face à la perspective d'un suicide professionnel. Elle les force à être incompetents pendant une durée plus ou moins longue. «Les entreprises qui surmontent la première barrière au changement, le «pourquoi?» se retrouvent face à celle de la performance. Le tiers des efforts de changement échouent à cette étape parce que les entreprises forcent leurs employés à se jeter dans le vide au lieu de leur bâtir un pont.» Ce pont est constitué des nouvelles compétences, de la nouvelle proposition de valeur, de nouvelles connaissances, de nouvelles habiletés de gestion, etc. IBM a dispensé 10 jours de formation à des centaines d'employés.

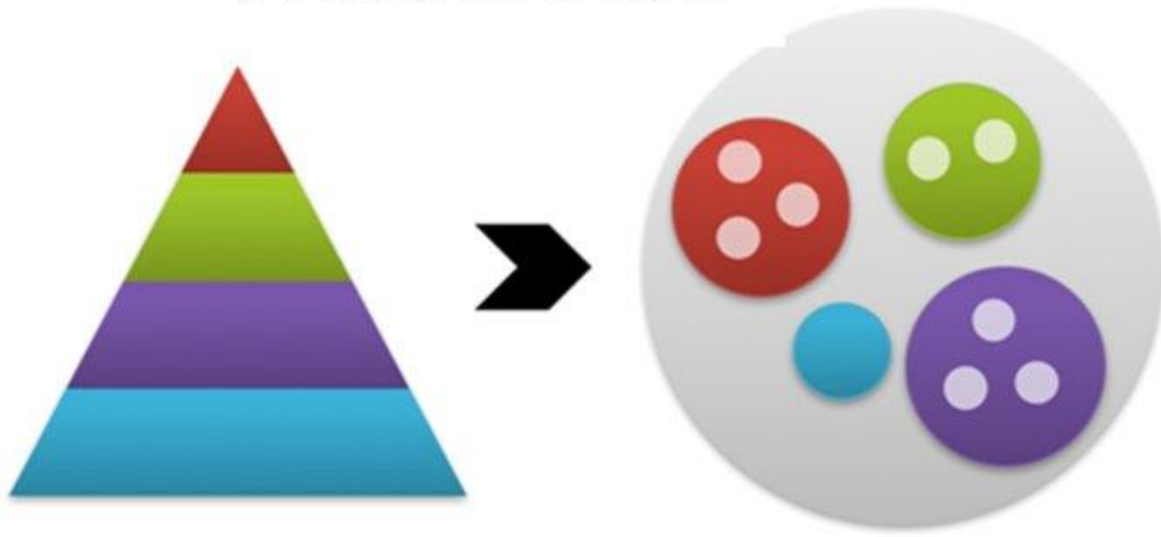
Troisième barrière: on perd la foi

Les employés comprennent la nécessité du changement. Ils sont formés adéquatement pour affronter les nouveaux défis qui les attendent. Mais... le changement ne sera jamais complété. Pourquoi? «Les employés se découragent, tout simplement, répond le professeur Black. Lorsque vous accomplissez une nouvelle tâche, les résultats sont rarement fracassants. En fait, ils sont souvent ordinaires. On se lasse d'obtenir des résultats ordinaires. Alors, on abandonne. » À moins de recevoir régulièrement des mots d'encouragement qui nous permettent de voir la pertinence de persévérer. «Ça ne suffit pas de savoir que la direction croit au changement, insiste Stewart Black. Les employés ont besoin d'encouragements venus du terrain, de la part de gens qui comprennent les difficultés concrètes auxquelles ils font face.»

L'éternel recommencement...

« Toute entreprise qui occupe la première position verra toujours sa place convoitée, reconnaît Stewart Black. Aucun changement ne garantit une avance permanente. Évitions toutefois le fatalisme. On sait ce qui nous a fait perdre notre avantage. On sait ce qu'il faut faire pour se réinventer avec succès. C'est simplement qu'on ne le fait pas. On reste bloqué à l'une des trois barrières. » - Source : Diane Bérard

Holocratie



L'holocratie : un leadership sans hiérarchie

L'holocratie, est un nouveau modèle de gestion fondé sur la formalisation de l'intelligence collective et la responsabilisation des employés. Elle propose de rendre les entreprises plus agile, efficace et évolutive en se concentrant sur les défis (les missions à réaliser) plutôt que sur les postes. Cette approche de leadership cherche à répondre aux enjeux de mobilisation et de vitesse de réaction auxquels font face les organisations. En holocratie, l'entreprise est composée de « cercles », un grand cercle pour chaque activité principale. Chaque individu fait partie de plusieurs cercles selon ses compétences et les besoins de l'organisation.

L'objectif : recentrer les gens sur le travail à réaliser, ramener le pouvoir de décision au plus proche du terrain et rendre chacun plus responsable dans une logique d'intrapreneuriat. En d'autres mots, un leadership holocratique vise une prise de décision agile tout en évitant le chaos.

L'holocratie et les autres modèles de leadership et de gestion

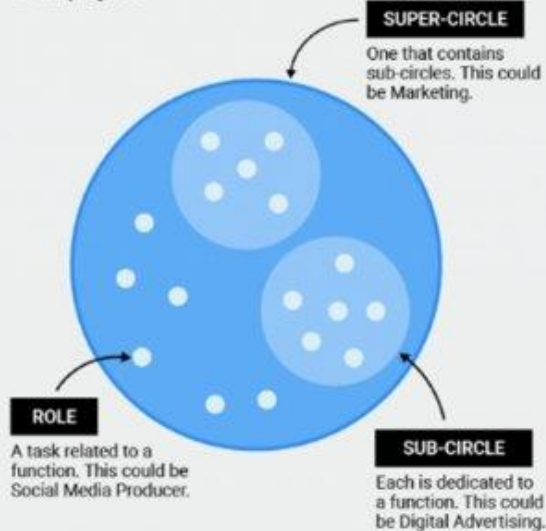
Une impression de déjà-vu... vous trouvez que cela ressemble aux équipes autogérées, au lean management, aux entreprises agiles et aux entreprises libérées! Effectivement, l'holocratie se situe dans le même courant de pensée. Elle se différencie toutefois par son ambition de redonner le pouvoir à l'organisation (et non pas aux individus) et sa vision de la structure hiérarchique.

L'holocratie : un leadership sans hiérarchie

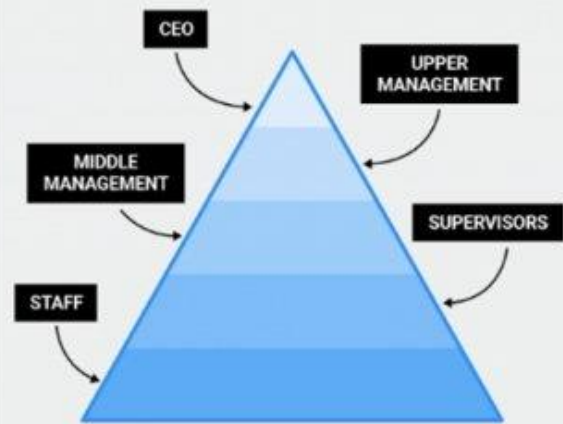
L'holocratie prône la fin des intitulés de postes, du management traditionnel et l'absence de hiérarchie. Les cercles sont animés par des « mentors » qui n'ont pas de pouvoir hiérarchiques direct sur les employés mais les affecteront à des missions sans pour autant avoir le pouvoir de leur dire comment faire les choses. - Source : Business Insider

HOLACRACY VS. HIERARCHY

Holacracy takes powers traditionally reserved for executives and managers and spreads them across all employees.



In a **traditional hierarchy**, layers of management establish how products are approved and monitored.



L'holacratie expliquée concrètement

1. **Les descriptions de tâches sont remplacées par des rôles qui évoluent au gré des circonstances, des demandes ou des besoins de l'organisation.** Ces rôles sont endossés par des employés qui possèdent les capacités et la volonté de le faire. L'autorité ne provient plus du supérieur hiérarchique ou du poste que ce dernier occupe, elle émane du rôle. Le fait d'être investi d'un rôle donne temporairement à la personne concernée pleine autonomie et plein pouvoir sur son travail. Cette dernière devra évidemment respecter les limites de ce rôle sans empiéter sur le rôle du prochain, et rendre des comptes quant aux résultats à atteindre;
2. **Un ou plusieurs rôles constituent un cercle au sein de l'entreprise.** Un cercle n'est pas restreint à une fonction de l'entreprise (comptabilité, ventes, marketing, ressources humaines, etc.). Il regroupe plusieurs compétences afin de remplir au mieux le rôle qui lui est assigné. Les cercles s'imbriquent hiérarchiquement au sein de l'organisation telle une poupée gigogne (poupées russes). Des représentants des cercles inférieurs sont également représentés dans les cercles supérieurs.
3. **Les cercles sont autonomes dans les décisions qu'ils prennent**, en concordance avec les décisions prises par les cercles constitués au niveau supérieur. À l'intérieur du cercle, les employés ont la possibilité d'énoncer des propositions afin de résoudre les problèmes qui surviennent quant à l'alignement entre les objectifs visés et les résultats constatés.
4. **la résolution des problèmes se fait par l'intermédiaire de la gestion des « tensions ».** Une tension existe dès qu'un écart survient entre la situation que vit un collaborateur et un « potentiel » : un problème avec un collègue alors que cela pourrait bien se passer, un prospect qu'on n'arrive pas à transformer en client, un rôle dans le cercle qui n'est plus adéquat en l'état... C'est en réunion que sont évoquées les tensions. Tous les collaborateurs ont l'occasion de s'exprimer et de faire des propositions. Si la proposition ne risque pas d'amplifier le

problème, elle est adoptée. Il n'est pas question de sonder tout le monde pour étudier d'autres solutions et tergiverser pendant longtemps. C'est ainsi que toutes les décisions sont prises de manière rapide et fluide.

3 types de réunions sont prévues pour faire disparaître les tensions

- Une réunion de « stratégie » qui vise à définir l'activité de l'entreprise, sa raison d'être, ses marchés.
- Une réunion de « gouvernance » qui vise à faire évoluer l'organisation de l'entreprise, travaille sur l'organisation.
- Une réunion de « triage » qui vise à gérer au jour le jour l'intérieur de l'organisation, le travail dans l'organisation.

Ces réunions sont organisées périodiquement afin de faire l'inventaire des tensions qu'ont les employés dans leur rôle et de définir un plan d'action pour les supprimer.

Tout le fonctionnement holacratique de l'entreprise ou de l'organisation est couché noir sur blanc dans une constitution, qui constitue dans les faits les « règles du jeu » auxquelles tous et chacun sont astreints.

Défis et limites de l'holocratie

Le président de l'entreprise est le premier concerné en matière de défi ; il devra faire preuve d'humilité et accepter de perdre du pouvoir. Il devra céder son autorité aux « règles du jeu ». Le pouvoir ne sera plus entre ses mains, mais dans ces règles, matérialisées par une constitution. Même chose pour la vision de l'entreprise. L'holocratie requière que le dirigeant se départisse de la croyance qu'un bon leader est un bon visionnaire. Il devra prendre conscience que, aussi brillant qu'il soit, il ne pourra maîtriser toute la complexité de son activité et du monde dans laquelle elle s'insère. Ce qui définit le chemin à prendre par l'entreprise, ce n'est pas le dirigeant, mais la réalité.

La perte de pouvoir des gestionnaires dans l'ensemble, la lourdeur de la création des règles du jeu (la constitution) et la perte de repère pour les employés demeurent de grands défis dans l'implantation de l'holocratie.

L'holocratie rencontre des limites. Le système mis en place pour remplacer la hiérarchie formalise les façons de faire, crée des délais et de la bureaucratie. Certains témoignent qu'avec l'holocratie, les individus se retrouvent à moyen terme dans une situation similaire qu'avec un système hiérarchique mais cette fois, au service de règles administratives.

Le cas concret de Zappos

C'était une grande annonce en terme d'innovation managériale lorsque Zappos annonça, à la fin 2013 sa conversion à l'holocratie. La filiale d'Amazon spécialisée principalement dans la vente en ligne de chaussures, de vêtements et d'accessoires divers employait alors 1 500 employés et générait des revenus d'environ deux milliards de dollars américains.

À ce jour, plus de 400 entreprises se sont convertis à l'holocratie. Zappos n'était pas la première mais la

plus grande, à l'époque, a emboîter le pas.

Comme on peut s'y attendre, l'arrivée de l'holocratie ne s'est pas faite sans heurts. Notamment pour les gestionnaires en place chez Zappos qui, du jour au lendemain, se voyaient ainsi dépossédés de l'autorité formelle dont ils se drapaient depuis des années.

En avril 2015, Tony Hsieh insatisfait du rythme d'implantation de l'holocratie chez Zappos, invitait même les employés malheureux dans ce contexte holocratique à quitter l'entreprise, avec pleine compensation financière. Ils ont été 210, soit 14 % de la force de travail de Zappos, à saisir la balle au bond.

Source : François Normandin

Holacratie



De la théocratie à l'holacratie

Depuis l'Antiquité nous vivons dans des systèmes fortement hiérarchiques. L'évolution des moeurs et des techniques changent les besoins et les attentes des citoyens et des collaborateurs. De nouveaux modèles émergent. Mais l'adaptation n'est pas facile.

Dans l'Antiquité, une façon habile d'assurer son pouvoir était de s'appuyer sur les Dieux et le clergé qui allait avec. C'était des théocraties. La structure du pouvoir était pyramidale, avec, souvent plusieurs niveaux de pyramides. C'était un système hiérarchique de droit divin. Ce système s'est poursuivi en France jusqu'à la fin de la monarchie. Avec l'avènement de la République, il s'est légèrement transformé pour devenir purement hiérarchique. Le droit divin a disparu, mais pas complètement, du moins dans les inconscients. Nous pouvons encore le constater aujourd'hui, avec les réactions de certains hommes politiques qui paraissent étonnés d'être traités comme les "gens du peuple".

L'Homme un animal soumis ?

Ce que nous vivons aujourd'hui est l'aboutissement ultime d'un système de valeurs hérité du 19ème siècle, lui-même inspiré de plusieurs millénaires de civilisation. Ce système a comme fondement l'opposition des uns avec les autres, le conflit d'intérêt et la violence. Son objectif était de créer un Etat fort pour assurer la sécurité du pays vis à vis de ses voisins et d'aider la classe dominante à s'enrichir pour assurer le développement économique nécessaire à cette sécurité. Etait ce la meilleure solution ?

Etait ce la pire ?

La révolution numérique et celle des moeurs, favorisées par l'éducation pour tous, a profondément transformé notre société. Les religions ont perdu de leurs pouvoirs. Les citoyens sont éduqués et informés comme jamais dans l'histoire de l'humanité. En particulier, les plus jeunes (la fameuse génération Z), nés sous le signe de l'ordinateur, des téléphones portables et d'internet. Ils ont développé, pour beaucoup d'entre eux, une culture du partage et de la liberté. Le vieux système est obsolète.

Il est temps d'imaginer un système nouveau, de changer d'objectifs et de valeurs. De remplacer un objectif comme, par exemple : "Faire du profit à tout prix" par "Assurer le développement économique et moral de chaque citoyen". De dépasser l'égoïsme pour aller vers plus de collectif. Il est clair que plus nos concitoyens sont heureux, plus nous avons de chance de l'être nous-mêmes : moins de vols, moins d'agressions et plus de sourires ! Il faut surtout revoir notre vieux système hiérarchique, incompatible avec les notions de liberté et de partage. Notre société hyper-éduquée, hyper-informée est organisée sur les mêmes fondamentaux que celle de l'Antiquité et du Moyen âge.

Et si on s'émancipait par l'holocratie ?

L'holocratie, créée, il y a quelques années par un américain, Brian Robertson, est une proposition intéressante pour faire évoluer le système. Mais la marche est haute. L'holocratie propose de supprimer la hiérarchie, d'aplatir la pyramide du pouvoir. Chacun, à son niveau peut prendre des décisions qui peuvent engager l'organisation. Le système, bien sûr, prévoit des garde-fous. Les décisions sont collégiales, l'intelligence collective est exploitée au maximum, la raison d'être de l'organisation est connue de tous, chacun dispose de toutes les informations sur l'organisation.

Sur le papier le système est bien pensé, mais comment se défaire de presque 10 millénaires de culture hiérarchique profondément ancrée dans l'inconscient collectif ? Ceux qui ont le pouvoir ont peur de le perdre, même s'il est anxiogène et épuisant. Ceux qui ne l'ont pas ont souvent peur de l'exercer et de prendre des risques.

Le challenge, aujourd'hui, n'est pas tant de trouver de nouveaux modèles d'organisation que de faire évoluer en profondeur cette culture héritée du moyen âge. Ce sont nos croyances sur les autres et sur le monde qu'il faut changer et il faut commencer aujourd'hui.

Source : Georges Olivier Carre

Une entreprise libérée, c'est quoi ?

L'entreprise libérée : miracle ou migraine ?

Il est déjà frappant que toutes les expériences qui se poursuivent ici ou là, en matière d'organisation du travail, s'orientent de plus en plus vers des formes de collaboration qui se substituent peu à peu aux anciennes règles de la subordination. Qui a écrit cela ? Gary Hamel, expert américain en management, promoteur du « management 2.0 » ? Isaac Getz, professeur français parcourant le monde à la recherche des entreprises libérées ? Vous n'y êtes pas du tout. Il s'agit... de Hyacinthe Dubreuil, syndicaliste français du début du XXe siècle ! Son principal ouvrage (Dubreuil H. (1934), [*A Chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté*](#), Paris, Éditions Bernard Grasset.), paru dans les années 1930, arborait à l'époque ce sous-titre qui résonne étonnamment aujourd'hui : « L'organisation du travail fondée sur la liberté »...

Entreprise libérée et autonomie

S'il est difficile aujourd'hui d'échapper au questionnement et aux débats sur les « entreprises libérées », la première erreur serait de croire que nous avons là une question récente. De quoi s'agit-il ? D'une forme d'organisation possible pour les entreprises ou les administrations, consistant à accorder aux employés à la fois la liberté et la responsabilité de mener les actions qu'ils estiment les meilleures. Dans cette vision, la hiérarchie est redéfinie, les fonctions support sont réduites à la portion congrue, et le manager-organisateur laisse la place au leader « libérateur », qui met en place les conditions de l'autonomie et partage sa vision.

Les milieux professionnels, puis l'ensemble des médias se sont emparés ces dernières années de ce thème sous l'appellation « entreprises libérées », suite au qualificatif proposé par Getz et Carney dans un ouvrage très diffusé. Mais derrière l'ouvrage et l'appellation récente, il y a un débat et un enjeu très anciens, sans doute aussi vieux que l'interrogation sur le management : doit-on laisser de l'autonomie

aux collaborateurs dans une organisation, et si oui jusqu'où ?

Lorsque le taylorisme s'est diffusé en répondant de manière radicalement négative à cette question, il a dès les années 1930 suscité des anticorps, tant dans les milieux intellectuels que syndicaux. Après la Seconde Guerre mondiale, la question est revenue sous l'angle de la recherche des facteurs de motivation et de la participation. Un peu plus tard, le mouvement en faveur de l'autogestion en fait à sa façon un cheval de bataille.

Dans les années 80, des sociologues comme Philippe Bernoux insistaient sur la nécessité de permettre l'appropriation du travail... Aujourd'hui, la même question est posée à leur manière par les promoteurs du mode collaboratif, ou par ceux qui considèrent que le digital impose peu à peu un fonctionnement en réseau ne pouvant reposer que sur l'autonomie réelle des salariés.

Trois questions pour aller plus loin

Il importe donc de prendre au sérieux la question que posent les témoignages de ces entreprises « libérées », sans fiche de poste ni contrôle des horaires, où la prescription a laissé la place à l'autonomie de décision et d'action des niveaux les plus modestes. Bien entendu, ce n'est pas pour sombrer dans une nouvelle mode managériale, encore moins pour en faire une nouvelle « one best way » : il doit être clair que chaque entreprise, chaque organisation s'inscrit dans un contexte spécifique, et que la « libération » réussie ici ou là n'est ni forcément généralisable ni même durable, tout comme le maintien d'un management bureaucratique ou classique ailleurs n'a rien d'une fatalité. Pour autant, les retours d'expérience des organisations « libérées » sont à prendre comme autant d'interpellations utiles et positives, notamment sur trois registres :

- d'abord, le registre classique du **style de management**. Depuis que le management est objet de formation et de recherche, des centaines de grilles de lecture, de tests et de questionnaires ont été développés pour évaluer, mesurer, diagnostiquer l'attitude et les méthodes d'un manager. Les exemples et les incantations des « leaders libérateurs » peuvent hérisser le poil, mais elles ont ceci de bon qu'elles renvoient à tous les responsables des questions fondamentales : *moi manager, ai-je suffisamment expliqué le « pourquoi », le sens de notre travail, ou me suis-je réfugié derrière le « comment » en distribuant un planning ou surveillant le respect de procédures ?*
- Ensuite, deuxième registre, **la capacité d'innovation de l'organisation**. Toutes les entités cherchent aujourd'hui à innover, que ce soit dans les produits, le service, la relation au client ou à l'utilisateur. Or, il y a de nombreux récits d'innovation dans les témoignages d'entreprises libérées, qui tranchent avec cette tendance forte consistant à mettre l'innovation en méthodes ou en processus. *Moi manager, est-ce que j'accepte de laisser les salariés concernés par les problèmes trouver eux-mêmes les solutions créatives ?*
- Enfin, troisième registre, **la qualité de vie au travail**. À l'heure des risques psycho-sociaux ou des « bullshit jobs », laisser le salarié définir tout ou partie de son travail et de ses objectifs renforce certainement le confort et la prise sur l'activité, qui sont autant de moteurs du bien-être au travail (Abord de Chatillon E. et Richard D. (2015)). *Moi manager, est-ce que j'ose ainsi mettre du « slack », du mou, du flou dans l'organisation de mon entreprise ?*

L'entreprise libérée n'est donc ni une nouvelle « best practice » ni le grand soir du management, mais elle peut et doit nous interpeller positivement pour faire progresser nos organisations. – Source : Christian Defélix



Après plus de deux décennies d'innovation intégrale, le chiffre d'affaires est passé de 4 millions de dollars en 1982 à 35 millions en 1994 pour atteindre 212 millions en 2003. L'effectif est passé de 90 personnes en 1990 à 3000 en 2003.

Semco, Brésil

20 ans d'innovation intégrale aboutit à un modèle d'entreprise démocratique

A 25 ans, victime d'un accident cardiaque, Ricardo Semler prend alors conscience de sa perte de qualité de vie et va s'engager dans un processus de réforme du management de son entreprise, sur la base de 4 constats :

- **Les résultats ne sont pas proportionnels aux efforts**
- **L'autorité hiérarchique infantilise et freine l'innovation**
- **Les règles empêchent la réactivité**
- **La performance naît d'un bon équilibre de vie**

Il décide de réformer progressivement son entreprise sur la base des principes suivants :

Responsabiliser, faire confiance à ses salariés et les laisser s'autogérer.

Selon Ricardo Semler, « *Si vous traitez un salarié comme un adolescent, il va se comporter en adolescent* ».

C'est pourquoi chez Semco, les salariés :

- Peuvent fixer eux-mêmes leurs salaires
- Définissent leurs horaires et gèrent leur emploi du temps comme ils le veulent
- Peuvent s'absenter à tout moment pour aller jouer au golf ou faire la sieste
- S'autocontrôlent et sont évalués exclusivement sur les résultats, par le collectif
- Décident de la répartition des bénéfices

Être totalement transparent, favoriser et inciter la liberté d'expression

- Deux sièges sont disponibles pour que toute personne, quel que soit son statut, puisse assister au déroulement du comité de direction et exprimer son point de vue s'il le désire.
- Les salariés sont formés à l'interprétation des données financières de l'entreprise, accessibles à tous.

Miser sur la l'esprit coopératif

- Les candidats sont évalués lors d'un entretien collectif (chaque salarié peut participer au processus de sélection s'il le souhaite).
- Les salariés discutent entre eux pour gérer une situation ou une activité. Aucun chef n'a le pouvoir de décision, elle doit être collégiale.

Alléger l'organisation, modifier les finalités du management

- Il n'y a pas de PDG mais 6 membres avec une présidence tournante tous les 6 mois.
- Il n'y a pas de structure pyramidale.
- L'entreprise est constituée de « cellules de production », aux tâches déspecialisées, pour augmenter l'employabilité, faciliter la polyvalence, la gestion des flux et l'évolution professionnelle.
- Les cadres changent de poste afin d'éviter les bastions, développer une vision globale et augmenter les capacités d'adaptation.
- Les managers sont évalués tous les semestres par leurs collaborateurs. Dans le cas où la note n'est pas satisfaisante, le manager doit modifier son style managérial.
- Les salariés désignent leur leader en fonction des projets.

Réduire au maximum les contraintes

- Les procédures sont réduites à leur minimum et simplifiées.
- Les salariés choisissent les outils de travail qui leur semblent les mieux adaptés, il n'y a pas de fournitures ou de matériels imposés, pas de processus d'achat.
- Les réunions sont basées sur le volontariat.

Privilegier une gestion à court terme

- Les activités sont planifiées à 6 mois. Ricardo Semler considère que les *business plan* à 5 ans sont irréalistes et ont pour inconvénient de développer une attitude attentiste, « lorsque nous faisons des plans sur un an, les personnes se mettaient au travail les derniers mois ».
- Ricardo Semler ne fixe aucun objectif de croissance.

Miser sur les talents et construire autour d'idées des salariés

- Les structures, filiales peuvent être créées en fonction des idées des salariés. Semco comprend plusieurs structures qui ont été fondées au gré des idées exprimées. D'ailleurs, l'activité de Semco est très diversifiée (fabrication de mixeurs industriels, tours réfrigérantes, gestion de la propreté de grands ensembles tels que des hôpitaux ou des aéroports, conseil en gestion de l'environnement, parfois en partenariat avec d'autres entreprises (Rockfeller, Johnson Control).

-
- Il est très courant de changer de poste en fonction de ses envies (par exemple, une personne peut entrer en qualité de chauffeur et accéder à une fonction de responsable des achats deux ans après). La priorité est donnée aux talents naturels et aux envies et non aux diplômes ou qualifications.

Considérer le résultat comme seul critère d'évaluation

- Personne ne porte de jugement sur la manière de réaliser le travail, le seul critère est le résultat.
- En cas de résultat insuffisant, le salarié doit se justifier devant les autres. La pression du collectif suffit à elle seule à se montrer responsable, juste et équitable.

Source: « A contre courant » – Ed Dunod et « The Seven-Day Weekend » de Ricardo Semler.

Aujourd'hui, Semco est devenu Semco Partners et offre des partenariats en '*joint venture* » à des entreprises qui veulent conquérir la 7ième plus importante économie du monde. Plus de 20 partenariats réalisés avec un retour moyen de 46% sur le capital investi. Intéressant n'est-ce pas ? Ricardo Semler demeure actionnaire majoritaire et les bénéfices sont répartis à hauteur de 15%, proportionnellement aux salaires.



Pourquoi et comment libérer l'entreprise

A l'heure où souffrance et désengagement dans le travail font les titres de l'actualité, les performances financières sont de plus en plus difficiles à assurer. Pour remédier à cela, une idée a émergé : libérer les entreprises, pour recentrer leur fonctionnement sur l'humain.

Chronoflex, l'histoire d'une mutation culturelle

Entreprise créée en 1995 sur le marché du dépannage de flexibles sur site, elle emploie, en 2007, 300 équipiers et possède 50% de parts de marché. Après la crise économique de 2008, elle voit son CA chuter de 34%. Ses pertes la contraignent à procéder à des licenciements. Puis, après une période de réflexion, l'entreprise engage un programme de libération. Ses objectifs : développer l'autonomie des salariés et favoriser l'épanouissement au travail. En 2013, l'entreprise voit son CA augmenter de 15% et augmente ses performances financières en quadruplant sa marge.

Cet exemple tend à démontrer que la performance économique des entreprises est intimement liée au bien-être au travail, libérateur d'énergies individuelles et collectives.

Et si faire confiance aux salariés était bon pour l'entreprise ? Promouvoir l'auto-direction permettrait de laisser place aux initiatives, pour que chacun donne le meilleur de lui-même et rende l'entreprise créative et innovante. Cela doit cependant aller de paire avec une certaine autodiscipline, tous les

acteurs ayant toujours à l'esprit l'intérêt commun avec l'entreprise. Dans un monde où dominent les pratiques individualistes, ce programme est un vrai défi. Pour manager sans imposer, il faut avant tout que les salariés soient véritablement impliqués dans leur travail.

L'organisation au service de la valeur ajoutée

Pour libérer l'entreprise et cesser de manager sous la contrainte, il est tout d'abord nécessaire de **définir** une perspective, pour aller vers une liberté au service d'une vision et de valeurs sur lesquelles chacun s'accorde. Tendre vers un objectif commun : c'est la condition pour que la libération fasse avancer l'entreprise. Les valeurs qui doivent prédominer doivent être expliquées afin d'obtenir l'adhésion de tous et appliquées pour donner une cohérence globale aux décisions et aux actions qui seront prises et mises en œuvre.

De même, il faut se méfier d'une mutation culturelle des pratiques qui serait trop rapide et peu préparée. Ce changement de perspective, ce pas vers la liberté doivent être envisagés à tous les niveaux – et cela prend du temps. L'objectif est par là d'anticiper et de faire face aux résistances au changement, afin de réduire les facteurs d'anxiété et de rassurer ses collaborateurs.

Enfin, le défi principal est de (re)donner confiance, condition nécessaire pour libérer les énergies. La confiance doit être accordée aux différents acteurs de l'entreprise : confiance en leurs capacités individuelles et collectives à générer de la valeur tout en développant leur bien-être au travail, confiance en leur capacité à développer leur autonomie, prendre des décisions... La confiance est la clef pour aller de l'avant, ensemble.



L'entreprise libérée, nouveau mode d'organisation

En conclusion, cette libération permet donc de replacer l'humain, générateur de valeur ajoutée, au centre de l'organisation de l'entreprise. Elle prône une autonomie en lien avec la vision et les valeurs de l'entreprise, pour ouvrir de nouvelles perspectives et libérer les énergies créatrices. Tendre vers cette libération demande néanmoins du temps et une méthode structurée qui permette d'en maîtriser les risques. Il convient de garder en tête la recherche du développement des richesses : elle permet d'intégrer de manière durable les performances sociales et économiques des entreprises.

Source : Christophe Lefèvre



Miser sur le collectif : un autre rapport au temps et au résultat

Avant de prendre une décision importante, les Amérindiens avaient pour coutume d'examiner au préalable les conséquences que celle-ci pouvait avoir sur les sept générations à venir. Une mise en perspective des plus puissantes en termes de responsabilisation.

Les temps et les pressions s'accroissent dans des organisations soucieuses de trouver des leviers de productivité et de croissance pour faire la différence en environnement hyperconcurrentiel. Sans forcément aller aussi loin que les Amérindiens, l'une des premières clés de la libération des potentiels individuels et collectifs est, sans doute, le retour à un horizon de temps suffisant pour permettre la responsabilisation et la confiance et donc l'émergence d'actions et d'idées nouvelles.

Comment, en effet, inviter de façon crédible les acteurs de l'entreprise à oser proposer des solutions nouvelles, initier des projets, sortir du cadre, pour réinventer, innover, apporter une valeur ajoutée sans sortir des logiques de silos encouragées par une focalisation exacerbée sur les performances court terme des différentes branches ?

Savoir investir du temps en amont pour en gagner ensuite

La culture de la responsabilisation demande, en effet, de laisser le temps au dialogue et à l'échange pour permettre aux différentes parties prenantes d'exprimer leur angle de vue sur la question posée. Un échange vrai, qui permet à l'organisation d'être en mesure d'établir un diagnostic partagé de ce qui peut ou non être changé, de ce qui peut ou non apporter de nouvelles pistes d'efficacité, de ce qui peut ou non fortifier l'entreprise sur des marchés fortement concurrentiels. Un temps d'investissement dont le bénéfice se mesure ensuite à la pertinence de l'objectif défini – et partagé –, aux solutions trouvées ainsi qu'à l'implication de l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre de ces dernières... Et donc à l'agilité, la réactivité et à la vitesse d'implémentation qui en découlent. Un changement de perspective

qui tient, essentiellement, à la conviction que doivent développer les dirigeants et managers du fait qu'accepter de prendre du temps en amont permet d'en gagner beaucoup par la suite.

Valoriser les succès collectifs

Pour être durable, ce changement de perspective doit également s'accompagner, concrètement, de critères de mesure du succès centrés autant sur les apports individuels que sur la capacité de chacun des acteurs à se mettre au service d'une dynamique collective, par-delà les silos et les équipes formelles. Combien d'énergies sont gâchées, en effet, à démontrer que l'action d'un service est meilleure que celle de l'autre, ou qu'un collègue n'a pas fait ce qu'il devait faire. Combien d'énergies sont perdues à assurer ses arrières ou à se démarquer des autres alors même qu'il n'y a qu'ensemble que l'on peut trouver la solution la plus efficace et la plus durable pour l'organisation ou la meilleure solution pour le client.

Une vision orientée « résultats », et une culture du collectif qui permettent, au contraire, à chaque personne de donner le meilleur d'elle-même et de s'engager, pleinement, pour un bénéfice partagé. Une optique qui demande au leader de savoir clairement poser à chacun et à l'ensemble de l'organisation des objectifs clairs, capables d'être partagés et bénéfiques pour le plus grand nombre... Et de savoir reconnaître et valoriser chacun pour sa contribution à ces succès collectifs.

Source : Paule Boffa-Comby



Formuler une vision d'entreprise

Formuler une vision ou une ambition est un des passages obligés du management. Fixer un cap, lancer un projet autour d'une idée forte, mobiliser un comité de direction, etc. Quels que soient les cultures, les contextes et les groupes concernés, c'est un incontournable.

C'est surtout un point de départ de la dynamique humaine sur un projet. Sans elle, vous ne pourrez pas mener de stratégie de mobilisation efficace et perdrez de nombreux leviers pour faire adhérer votre équipe.

Formuler une vision, c'est simple et a priori accessible à tous ; trouver LA bonne vision n'est pourtant pas toujours facile.

Pour commencer, il convient de distinguer la vision de l'objectif, de la stratégie ou de l'axe de travail :

- **Vision et objectif** : un objectif est purement chiffré alors qu'une vision s'adresse d'abord à un collectif humain. Elle est au-dessus des objectifs puisqu'elle est censée leur donner du sens.

« Devenir le leader... » est un objectif, « Trouver les volumes qui assureront notre avenir » peut-être

une vision à condition de dire où et pourquoi.

- **Vision et stratégie** : une stratégie répond à un enjeu rationnel précis « comment allouer notre ressource rare (consistant souvent à gagner du temps) ? », la vision n'a pas cette contrainte, elle doit être émotionnelle, elle peut être symbolique, etc.

Ex : « Tout miser sur le haut-de-gamme » est une stratégie, « donner à notre client un service unique » peut-être une vision.

- **Vision et axes de travail** : un enjeu de Qualité ou de Transversalité est un bon axe de travail, mais c'est un moyen qui ne peut suffire à définir une ambition. Un axe de travail peut être « soldé », une vision ne doit pas être périssable.

Ex : « améliorer notre qualité de service » est un axe de travail ; « devenir le fournisseur préféré de nos clients » peut-être une vision, là encore si on met du contenu derrière le mot “préféré”.

Evidemment, le “I have a dream” de Martin Luther King est une des ambitions mythiques du XXème siècle.

Voici une liste d'éléments caractéristiques pour vous aider à élaborer une ambition ou une vision :

Une vision ne peut pas être un élément de votre projet d'entreprise

C'est votre projet d'entreprise qui est une des déclinaisons de votre vision, sinon cela voudrait dire que vous êtes tombé dans le piège cité plus haut d'une vision-objectif ou piste de travail.

Une vision doit être tournée vers l'extérieur :

« Devenir les meilleurs du monde », c'est stimulant mais cela détourne de la relation à l'extérieur, et ça cultive le chacun pour soi.

« Rendre accessible à tous les bienfaits du sport » (vision d'entreprise chez Décathlon), c'est une vision qui comprend une réalité opérationnelle et une promesse client, c'est beaucoup plus ouvert.

Une vision doit concerner directement les acteurs du terrain :

« Doubler notre CA en 5 ans », cela n'est pas un enjeu pour les acteurs de terrain.

« Assurer le maintien de nos savoir-faire historiques », c'est clairement un enjeu.

Une vision doit concerner tous les services :

« Développer notre excellence opérationnelle », cela exclut les fonctions supports des contributions directes à la vision.

« Donner au client une expérience unique », cela est plus vaste, tout le monde y contribue.

Une vision doit être positive :

« Refuser la fatalité de la décroissance », c'est une vision qui amène de l'antagonisme, des désaccords.

« Aller chercher ensemble la croissance qui assurera notre avenir », cela amène plus directement à la proposition, à la collaboration, au crédit d'intention.

Une vision doit être singulière :

« Devenir le leader sur notre marché », cela pourrait être applicable à toutes les autres entreprises du monde. C'est impersonnel.

« Devenir le magasin préféré des amoureux du rock », c'est à l'évidence une ambition qui porte en elle-même son identité.

Une vision doit être ambitieuse presque inatteignable :

« Tenir notre budget tous les ans », c'est une cible atteignable mais dont l'atteinte ne signifie pas une réalisation extraordinaire, c'est un rappel de ce qui devrait être fait chaque année.

« Faire sortir tous nos clients avec le sourire aux lèvres », ce n'est pas forcément mesurable ni atteignable, mais c'est une source d'action et de questionnement formidable.

Une vision doit pouvoir se résumer en quelques phrases :

Toute vision qui ne peut s'exprimer en une phrase sera difficilement retenue par tous les collaborateurs, or une vision qui n'est pas dans toutes les têtes est perdue.

Une vision peut ne pas être très claire

C'est un objectif lointain dans la valeur et dans la quête, comme liberté/égalité/fraternité en France. C'est difficile à définir, à traduire en actes simples, et ça peut générer des débats contradictoires. Mais ce n'est pas grave, parce que si le débat a lieu, votre collectif progressera, deviendra plus mature. Le “livrable” de la vision c'est la maturité et la responsabilité. Ce n'est pas un plan d'action.

Source : Albus Conseil, A. Aubard



Communiquer sa vision avec force !

Dans un contexte de ruptures permanentes et au sein d'entreprises où la quête de sens est devenue centrale, les leaders se doivent de communiquer une vision claire à même de fédérer et motiver les équipes.

Pourquoi le « I Have a Dream » de Martin Luther King ou le design épuré des produits d'Apple sont des visions qui marquent tant les esprits ? Quels sont les secrets de leur communication qui fascinent et motivent tant de personnes ? Une vision, particulièrement au sein d'une entreprise, est la manière de voir où vous souhaitez aller. C'est une projection dans le futur qui vise à motiver l'ensemble des équipes.

Ce rôle revient aux leaders de l'entreprise qui doivent élaborer une direction collective vers laquelle chacun doit œuvrer. Réaliser des produits au design épuré requiert par exemple des qualités artistiques, de la rigueur ou encore la capacité à collaborer. Mais cette vision ne se réalisera que si elle est communiquée de manière efficace. Voici quelques conseils pour marquer les esprits !

Concret, simple et inspirant

Une vision claire se doit d'être concrète et simple à expliquer en quelques minutes pour être comprise du plus grand nombre. De la sorte, chacun pourra se l'approprier et la partager autour de soi. Cette viralité est une condition essentielle pour espérer changer les choses radicalement et à grande échelle. Pensez aussi à répéter régulièrement cette vision pour marquer les esprits.

Les chercheurs Shamir, House et Arthur ont également montré que pour accroître la motivation d'une personne, l'orateur doit souligner le caractère symbolique du propos. En d'autres termes, vous devez mettre en lumière la valeur morale qui sous-tend votre vision; le pourquoi de celle-ci. Vous donnerez

ainsi du sens et vous serez inspirant.

La vision partagée doit enfin être ambitieuse pour favoriser des efforts importants qui souderont collectivement les membres de l'entreprise. L'engagement individuel permet alors de servir une cause collective, c'est une forme de transcendance qui permet de soulever des montagnes.

À qui vous adressez-vous ?

Toute entreprise est composée d'équipes aux aspirations diverses ; plusieurs générations cohabitent ou les collaborateurs sont issus de cultures différentes. Cette hétérogénéité vous oblige à adapter votre message pour qu'il ait le plus d'impact possible.

Si vous vous adressez aux équipes techniques en charge de la création des produits, vous insisterez plus volontiers sur les changements positifs qu'ils vont permettre, alors que si vous vous adressez aux équipes des ressources humaines, vous mettrez en valeur les défis humains ou encore le développement de nouveaux talents.

L'objectif est ici d'aligner au maximum la vision présentée avec les valeurs personnelles de l'audience. Nous sommes en effet motivés à croire et agir si une idée correspond à nos aspirations les plus profondes. C'est la source de tout engagement.

De l'émotion

Une vision inspirante comporte toujours une forte charge émotionnelle. Votre vision doit être partagée avec empathie pour faire ressentir des choses à ceux qui vous écoutent. Véhiculez ainsi de la joie, de l'excitation ou un sentiment d'urgence pour favoriser un engagement enthousiaste.

Les images, en utilisant des métaphores et des comparaisons, sont alors très utiles pour aider l'audience à visualiser votre vision. Réalisez également des analogies et illustrez vos propos avec des exemples pour réveiller l'imaginaire de votre auditoire. Un champ lexical positif et optimiste est à privilégier pour donner envie aux interlocuteurs de s'investir pour construire un futur meilleur. Le storytelling, le fait de raconter une histoire, avec des obstacles à surmonter permet d'engager l'audience plus fortement encore.

Passer à l'action

Une vision existe pour être réalisée et voir le jour. Quand John Fitzgerald Kennedy affirma qu'à la fin de la décennie 1960, l'Homme marchera sur la Lune, il ne s'agissait pas que d'une simple déclaration, mais le début de nombreuses initiatives concrètes : investissements massifs dans l'aérospatial, formations des pilotes, programmes de recherches...

Les premières actions doivent être très simples à réaliser et mesurables dans le temps. Si elles sont difficiles à identifier et à mettre en place, l'audience ne les réalisera pas. Terminez ainsi de présenter votre vision avec des actions concrètes qu'il est possible de mener immédiatement.

Source : Adrien Rivierre

Changement

- [Comment évaluer votre modèle d'affaires](#)
- [Comment transformer son entreprise pour qu'elle soit innovante](#)
- [L'inertie managériale des gestionnaires](#)
- [Quelle est votre vitesse d'arrangement stratégique ?](#)
- [Faire preuve de courage managérial](#)
- [Innovation et neurosciences : désapprendre des idées reçues pour innover](#)
- [L'innovation commence par la prise de conscience](#)
- [Gary Hamel : « La catégorie des "managers" va bientôt disparaître »](#)
- [Un gourou du management dénonce les dérives de l'encadrement traditionnel](#)
- [Pourquoi les gestionnaires n'apprennent-ils pas de leurs succès ?](#)
- [Quand le courage de changer provient de la peur du statu quo](#)
- [Testez vos hypothèses avant d'implanter des changements](#)
- [Management agile et biomimétisme](#)
- [En 2030, le monde du travail aura complètement changé](#)



Changement



Comment évaluer votre modèle d'affaires

Projet d'innovation ou pas, il est utile d'évaluer la solidité de votre modèle d'affaires. Pour ce faire, je vous propose d'utiliser 7 questions pour identifier les failles ou les points d'amélioration de votre modèle. Vous pourrez ainsi voir si votre modèle d'affaires vous assure une certaine pérennité ou bien si vous risquez de vous faire attaquer par la concurrence (ubérisation ou disruption).

Evaluer la qualité de son business model

Ces questions sont basées sur la matrice du Business Model conçue par Yves Pigneur et Alexander Osterwalder (« *Value proposition design* »). Ce modèle a été créé pour aider les start-up à formaliser leur modèle d'affaires mais il est de plus en plus utilisé par les grandes entreprises qui souhaitent faire évoluer leur activité.

La matrice du Business Model comporte 9 composantes : la proposition de valeur, les segments de clients, la relation client, les canaux de distribution, les activités-clés, les ressources-clés, les partenaires, le flux de revenus, la structure de coûts.

7 questions pour tester la validité du modèle d'affaires

1. Quels sont les coûts qui empêchent les clients de passer à la concurrence ?
2. En effet, passer à la concurrence peut engendrer pour le client des coûts que l'on appelle les coûts de transfert (en anglais « switching costs »). Prenons l'exemple de l'iPod. L'utilisateur est découragé de remplacer son iPod par le baladeur d'un concurrent. En effet, Apple a conçu l'iPod de manière à ce que toutes les opérations de gestion de la musique soient faites à partir de l'ordinateur sur le logiciel iTunes. Passer à la concurrence signifierait pour l'utilisateur qu'il investisse du temps pour apprendre à transférer sa musique sur son nouveau baladeur et à gérer

-
- une nouvelle interface utilisateur.
3. *Quelle est l'extensibilité de votre modèle d'affaires ?*
 4. Prenons un exemple. Le modèle de Waze est plus extensible que celui de Tom Tom parce que Waze peut facilement satisfaire une forte croissance de la demande sans contrainte de production : l'utilisation de Waze pour un nouvel utilisateur nécessite simplement de télécharger un logiciel sur son smartphone. A l'inverse, pour tout nouveau client, TomTom doit fabriquer un appareil de navigation dédié.
 5. *Votre modèle d'affaires génère-t-il un chiffre d'affaires récurrent ?*
 6. Certains produits sont conçus de façon à imposer aux clients des achats récurrents pour les utiliser, ce qui est avantageux pour les résultats de l'entreprise. Par exemple, après avoir acheté leur machine Nespresso, les clients doivent commander régulièrement des capsules de la même marque.
 7. *Est-ce que vous gagnez de l'argent avant d'en avoir dépensé ?*
 8. Par exemple, DELL a trouvé le moyen d'avoir la garantie de fabriquer seulement des produits déjà vendus. En effet, Dell a innové dans l'industrie du PC en demandant au client de passer sa commande prenant les commandes auprès des clients avant de lancer la fabrication du produit.
 9. *Faites-vous faire gratuitement une partie du travail par d'autres ?*
 10. Lorsque IKEA livre des meubles à monter soi-même, il fait faire l'assemblage par ses clients et en conséquence, il réduit ses coûts.
 11. *Est-ce que votre modèle d'affaires vous protège de la concurrence ?*
 12. Prenons l'exemple d'Airbnb : plus il y a d'offres de logements, plus la plate-forme attire les voyageurs. Plus les voyageurs qui utilisent la plate-forme sont nombreux, plus elle incite les propriétaires à choisir Airbnb pour louer leurs logements. Cela rend difficile la percée d'un concurrent.
 13. *Votre structure de coûts est-elle radicalement différente de celle des concurrents ?*
 14. Uber se différencie des sociétés de taxi par le fait qu'il ne possède pas de parc de véhicules ni de licences de taxi. Cette stratégie réduit considérablement ses coûts.

Trouver un business model viable et pérenne

Aucune entreprise ne répond de façon optimale à toutes les questions. Mais elle acquiert un avantage sur ses concurrents si elle répond mieux qu'eux à une ou plusieurs de ces questions. Faire l'effort d'y réfléchir vous aide à :

- Evaluer les risques de disruption sur votre marché : si un concurrent apporte une meilleure réponse que vous à une de ces questions, il faut s'interroger sur le risque qu'il crée une innovation de rupture et bouleverse le marché à son avantage,
- Trouver des idées d'innovation pour les 9 composantes du modèle d'affaires lorsque vous menez un nouveau projet innovant,
- Trouver des façons d'améliorer votre modèle d'affaires existant.

Si ces questions révèlent des points faibles, dites-vous qu'ils sont en fait des axes de réflexion. En approfondissant la démarche, ces failles peuvent devenir des pistes pour trouver de nouvelles opportunités. A priori, ces questions paraissent simples, mais la réflexion qu'elles engendrent l'est beaucoup moins... Faire évoluer son business model est un vrai défi, étant donné que les 9 composantes du modèle d'affaires sont interdépendantes et touchent à tous les aspects de l'entreprise.

Source : Benoit Sarazin



Comment transformer son entreprise pour qu'elle soit innovante ?

L'innovation implique souvent une transformation interne, avec même parfois une déstructuration de l'organisation. Dans ces conditions, vous pouvez être confronté à des freins à tous les étages. Comment s'en sortir ?

Vous disposez d'une innovation potentielle pour résoudre un problème ou pour améliorer les objectifs de votre organisation. Mais voilà, sa mise en œuvre implique une transformation significative de l'organisation et tout le monde n'entend pas vous suivre aveuglément. Comment procéder ?

Voici un petit guide pour vous aider à passer ce moment délicat.

1. Valider les freins et anticiper la stratégie.

En fonction des résultats que vous voulez obtenir (réalisation de l'innovation, adoption par les collaborateurs, pré-lancement ou lancement,...), il vous faudra avoir une stratégie forte dans laquelle votre écosystème s'inscrira non pas en fonction de vos choix mais au regard de leurs propres personnalités, de leurs objectifs.

Première chose à faire, vous devez donc valider qu'il existe des freins à la transformation, et quels sont-ils. Pour cela :

- Communiquez avec les personnes clés de l'organisation -pas forcément les plus haut dans la hiérarchie- et voyez comment ils réagissent à une transformation interne.
- Rédigez un tableau avec en abscisse les étapes de votre projet, en ordonnée les ressources nécessaires, puis dans chaque case où ce duo est nécessaire les raisons pour lesquelles elles pourraient empêcher le projet de se faire.
- Faites une synthèse par catégorie de personnes et par famille de freins : pas le temps, pas le

budget, ne veut pas prendre de risque, ne croit pas à cette innovation, pas les bons changements, perte de pouvoir/responsabilités, etc.



Cela vous permettra de mieux préparer votre stratégie pour résoudre chaque point de blocage :

- Pas de temps / Pas de budget => Convaincre sa hiérarchie d'affecter des ressources au projet + convaincre les personnels de l'intérêt du projet.
- Pas de prise de risque => Prévoir un plan de communication afin que la personne concernée apparaisse comme contributrice.
- Ne croit pas au projet => Préparer des actions d'information -voire de formation- et d'étude/de créativité pour l'amener à réaliser l'utilité de l'innovation.
- Pas les bons changements => Travaillez sur de nouvelles solutions de transformation.
- Perte de pouvoir => Cherchez d'autres projets/responsabilités à donner en échange, réfléchissez à co-partager le projet en cours ou les suivants, négociez auprès de sa hiérarchie des nouvelles opportunités de responsabilités,...

2. Fédérer une équipe, bien au-delà de vos ressources.



Une fois la stratégie en tête, il est question de faire connaître votre projet afin d'en faire un sujet d'importance. À ce stade, il n'est pas question de communiquer publiquement -surtout si votre projet nécessite de la confidentialité-, mais il est question ici de susciter l'intérêt et d'engager les futurs ambassadeurs de votre projet pour aider à sa transformation.

Prenons un exemple : responsable du Marketing, vous travaillez dans une entreprise qui fabrique des produits et votre projet porte sur un service innovant. Vous communiquez dans votre entreprise pour annoncer la création d'un "club de réflexion ouvert à tous", et vous animez quelques séances avec un esprit d'échange, un lieu convivial, des petits cadeaux de remerciement... et surtout des sessions qui

portent sur des thèmes autour de votre futur service ! Si cela est possible, faites également en sorte que les personnes découvrent l'innovation par elles-mêmes, faisant le chemin des idées à l'innovation finale. Cela ne fera que renforcer leur attachement à ce projet.

Vous pourrez alors compter sur de nouvelles personnes motivées, qui viendront vous voir afin de vous proposer des améliorations, des solutions pour mettre en œuvre les changements, et qui constitueront un relais stratégique d'information, dans des branches de l'organisation que vous ne contrôlez pas.

N'hésitez pas à effectuer cette démarche par une communication qui s'appuie sur des valeurs, des principes (logique d'échanges de bons procédés entre services par exemple, ou le bien-être des futurs utilisateurs, etc.) afin de convaincre autant les cœurs que les cerveaux.

3. Créer le mouvement collectif.

L'heure est maintenant aux opérations ! Vous avez votre stratégie, votre to-do list ? Jouez le commercial et allez voir vos "ambassadeurs" pour leur demander ce qu'ils pourraient faire pour vous aider à mettre en place le projet et les transformations associées ; impliquez vos propres collaborateurs et faites les travailler en binômes ou en groupes ; organisez des entrevues formelles (présentations stratégiques argumentées avec le soutien d'autres services) ou informelles (déjeuners, pause-café,...) pour convaincre ceux que vous aviez identifiés, en leur apportant les garanties qu'ils attendent.



Surveillez l'avancement du projet, les contributions actives de chacun, car un ambassadeur ou un binôme qui n'apporte pas de progrès est le signe d'un dysfonctionnement manifeste dans votre analyse. Prenez en compte tous les retours, positifs comme négatifs, faites-en une analyse et réalisez régulièrement des restitutions auprès de toutes ces personnes, en même temps que vous les sollicitez pour l'étape suivante de transformation.

C'est pendant cette phase que vous serez à même d'avoir une visibilité sur l'ensemble des freins à votre projet. Et s'il y en a encore, il ne vous restera plus beaucoup de temps pour les réduire.

4. Raconter la belle histoire.

Le storytelling est un outil puissant qui est assez peu utilisé en interne pour un projet : profitez-en ! Faites en sorte que votre projet soit le seul qui dispose d'un potentiel d'affect et de communication !

- Lors de votre stratégie, vous relevez les points clés de votre innovation qui rattache à "l'humain" : changement de l'organisation pour améliorer la communication, mise en valeur de l'utilisateur,

-
- beauté de l'objet ou de sa présentation, utilité sociale du service, etc.
- Si possible, extrapolez en agrandissant le potentiel d'apport de l'innovation à toute l'entreprise, toute une communauté, à l'humanité toute entière... Tirez-en une vision et des valeurs.
 - À partir de là, chaque personne qui sera impliquée dans la transformation du projet deviendra donc un élément-clé -certains diront un personnage- de l'histoire qui se vivra, et dont le but ultime sera que cette innovation voit le jour !
 - Mettez alors en scène l'histoire de votre projet, avec des étapes, des univers, des difficultés, des échecs, et faites en sorte que votre communication permette à chaque contributeur de ressentir ces péripéties comme si on ne s'adressait qu'à lui.
 - Chaque étape doit se concrétiser par l'atteinte d'un résultat tangible, associé si possible à un sentiment et à un univers (par exemple, la première étape peut être celle du prototype réalisé grâce aux membres de la production).
 - Si possible, créez des événements physiques et virtuels ad hoc afin de rendre le projet vivant.



5. Remercier les perdants.

Le titre est certes un peu provocateur mais l'idée consiste bien à valoriser ceux qui auront tenté de freiner le projet ! Voici pourquoi, et comment je vous propose de le faire :

- Avant tout, n'oubliez pas que vous avez besoin de TOUTES les forces de l'organisation pour transformer l'organisation et donc faire avancer votre projet.
- Ensuite, votre projet s'inscrit évidemment dans une logique générale de culture de la transformation, pour changer de mentalité et accepter les tentatives, les mutations et les changements : il est donc bon de mettre vos adversaires dans de bonnes conditions pour la prochaine transformation.
- Enfin, votre innovation peut échouer, et dans ce cas il sera bon de ne pas vous avoir mis à dos tous ceux à qui vous aviez préalablement jeté l'opprobre.

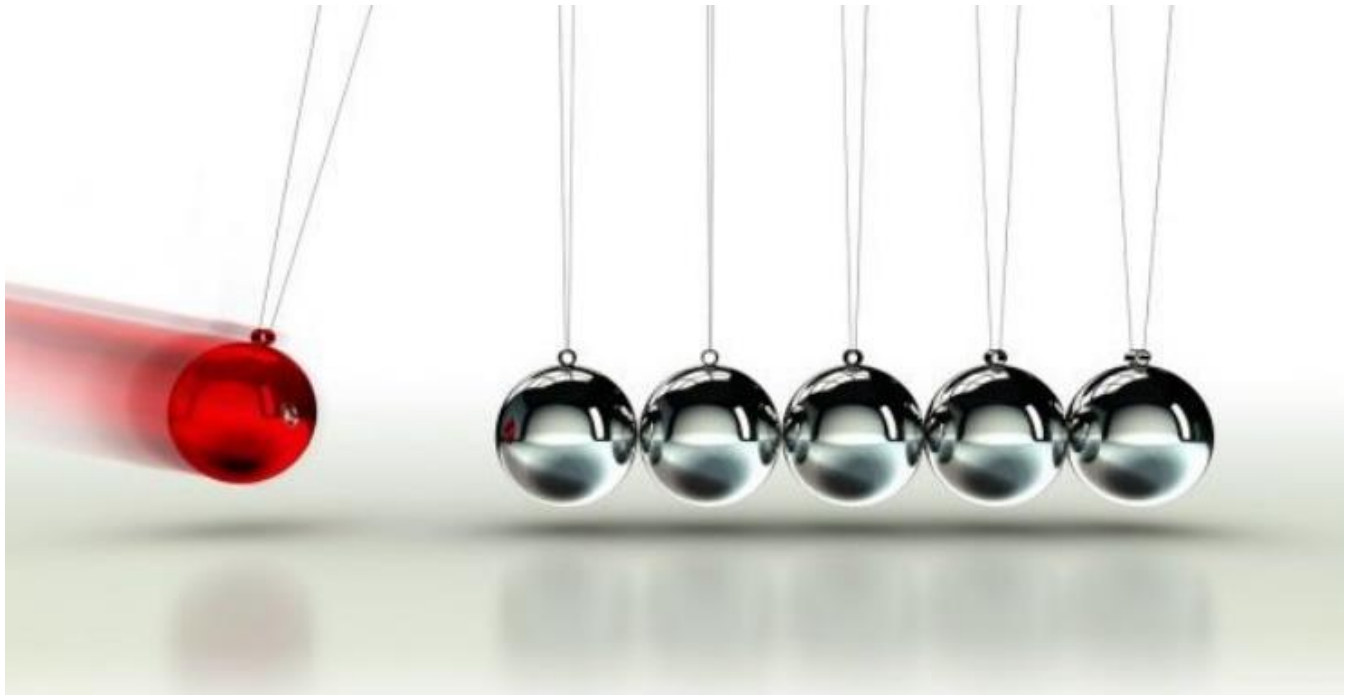


Et pour remercier vos anciens détracteurs -sans oublier tous ceux qui ont travaillé à la réussite de cette transformation-, rien de tel :

- Qu'un face-à-face cordial et informel pour les remercier personnellement, de manière à également prendre la "température" de leur état d'esprit pour la prochaine fois.
- Et qu'une séance publique de remerciements, avec désignation nominative des services qui ont activement contribué ainsi que des "ambassadeurs", dont les adversaires à votre projet étaient éventuellement responsables. Cela les valorisera indirectement.

Ainsi tout le monde est reconnu, sans ostentation pour ceux qui ont tenté de torpiller votre projet. Et ils seront ainsi plus favorables à la prochaine transformation !

Source : Arnaud Bonnefond



L'inertie managériale des gestionnaires

C'est Isaac Newton qui l'a dit, dans le plus célèbre de ses ouvrages, *Principia Mathematica*, publié en 1687 :

« *Tout corps persévère dans état de repos ou de mouvement uniforme en ligne droite dans lequel il se trouve, à moins que quelque force n'agisse sur lui, et ne le contraigne à changer d'état.* »

Voilà énoncé, de la plume du grand scientifique anglais, le principe physique de l'inertie.

L'universalité de l'inertie

Est-ce à dire que l'inertie ne trouve son champ d'application que dans le domaine de la physique? Vous et moi savons, sans grande surprise, qu'on peut constater au sein de nos organisations la présence de l'inertie, un état de fait dont les gestionnaires, tous niveaux hiérarchiques confondus, sont les principaux vecteurs. Car ce sont ces derniers qui, *in fine*, donneront (ou pas!) l'impulsion nécessaire afin de faire bouger l'organisation.

Pourtant, les gestionnaires ne sont-ils pas constamment en mouvement, tant au propre qu'au figuré, et ce pour le plus grand bien de leurs gens et de leur organisation? « *Non!* », affirment avec aplomb Linda A. Hill et Kent Lineback, dans leur article « *Are You A Good Boss — Or a Great One?* », publié dans les pages de l'édition janvier-février 2011 de la *Harvard Business Review*. Et leur constat est, à cet égard, assez dur : « *La plupart des gestionnaires atteignent un certain niveau de compétence et s'arrêtent là — à court de ce qu'ils devraient et pourraient être* », indiquent-ils. Paresse? Emprise de la routine? Il faut plutôt rechercher la clé du phénomène, expliquent les professeurs Hill et Lineback, dans l'incompréhension des gestionnaires quant à la nature de leur travail. « *La gestion, nous rappellent-ils, est définie par les responsabilités, mais mise en œuvre par l'exercice de l'influence.* » Et cette influence

n'a d'autre point de départ que... le gestionnaire lui-même!

Trois chantiers personnels

Afin, donc, de poursuivre son parcours sur le long chemin de la difficile maîtrise du métier de gestionnaire et d'éviter les pièges de l'inertie managériale, trois aspects cruciaux de l'activité managériale doivent être constamment raffinés et polis. Ce sont...

- **La gestion de soi-même.** Sachez-le, vous êtes l'objet d'une minutieuse observation de la part de vos employés, et ce à tous les jours ouvrables de votre carrière professionnelle! Que cherchent-ils? À vous prendre en défaut? Non! Ils cherchent à constater à quel point ils peuvent vous faire confiance, tant sur le plan des compétences que sur celui de la personnalité. Ne ratez donc aucune occasion qui vous est offerte, dans vos paroles et dans vos actes, d'accroître cette confiance. Dans le contexte de votre organisation, vous savez comment y parvenir!
- **La gestion de son réseau.** Il serait grandement naïf de croire que l'on peut faire avancer les choses tout seul dans son organisation. Nul ne fait avancer ses dossiers ou sa carrière sans l'appui minimal d'une personne ou d'un groupe de personne. Et une telle chose demande le développement incessant des habiletés politiques, que l'on aime ou pas. Et si ces habiletés politiques ne sont pas innées chez vous, observez vos collègues gestionnaires en action, ou parcourez quelques textes à ce propos. Cet effort sera à long terme récompensé;
- **La gestion de son équipe.** Dans le feu de l'action, le gestionnaire a trop souvent tendance à privilégier les interactions individuelles. Mais l'action collective, qui vise à renforcer la cohésion de groupe, peut s'avérer tout aussi, voire plus efficace, afin d'aligner les efforts de tous et chacun dans la bonne direction. À cet égard, maîtrisez-vous pleinement l'intention stratégique (mission, vision, valeurs et objectifs) de votre organisation, de manière à la transmettre de manière convaincante à votre équipe? Êtes-vous bien au fait de la culture de votre organisation? Les principaux paramètres de cette dernière (valeurs, symboles, etc.) peuvent constituer de précieux leviers afin de dynamiser vos employés.

Il est facile de jeter le blâme sur quelque chose d'aussi intangible et large que « l'organisation » lorsqu'il est question d'inertie.

Mais chacun doit saisir que la vigueur de l'organisation dépend essentiellement des gestionnaires qui y œuvrent et qui dynamisent l'ensemble par leurs actions, leurs réflexions et leurs remises en question.

Êtes-vous prêts à bouger en ce sens?

Source: François Normandin



Quel est votre vitesse d'arrangement stratégique ?

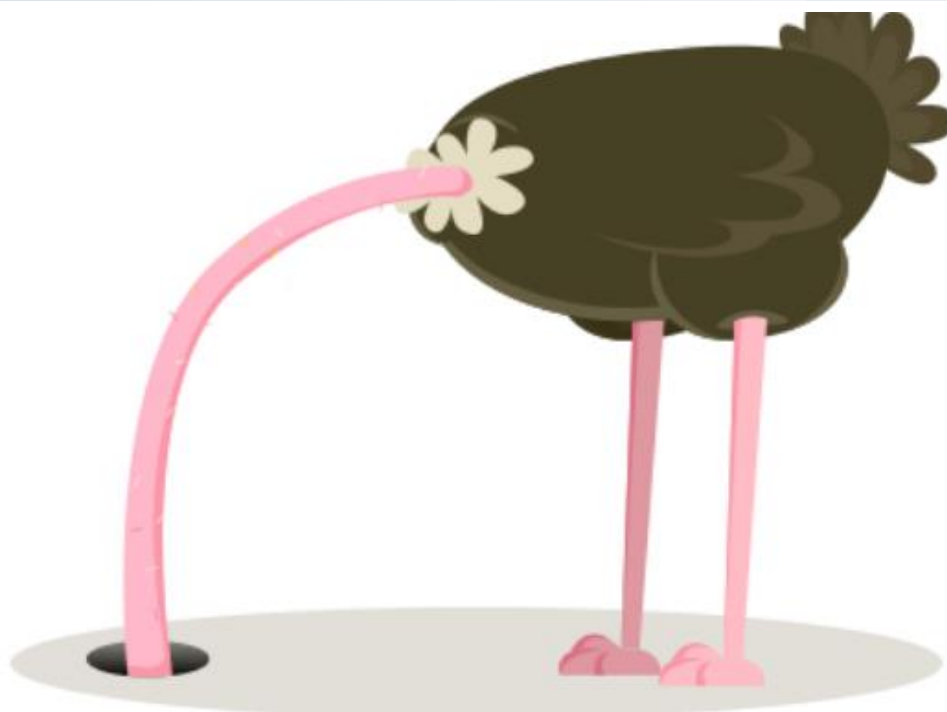
Kathleen M. Eisenhardt a étudié les arrangements stratégiques des organisations, en vue de voir quels critères fondaient leur choix à tel égard. Se penchant sur l'industrie de l'informatique, elle a conclu que les firmes *rapides* à effectuer un choix stratégique mettaient moins de quatre mois pour y arriver. Les plus *lentes*, six mois, et les *super lentes* douze mois.

Les complexes et les agiles

Les systèmes, ou appareils internes de fonctionnement, des organisations à composition complexe sont trop lourds pour s'adapter à temps, quand le marché change vite. Les organisations agiles, elles, opèrent à la frontière du chaos. On entend par là, qu'elles sont en transformation constante, et carburent au risque de l'innovation managériale, parce que leur marché impose qu'elles soient alignées sur une demande qui elle-même est rapidement changeante. Les *rapides* cherchent moins une structure de production stable qu'un mode d'adaptation à la demande, pour être toujours en posture de meilleure réponse aux clients. Elles devancent même la demande, par l'offre conséquente de produits nouveaux, après avoir fait l'expérience du marché précédent, et créent des conditions révolutionnaires d'offre en prévision d'une demande finale... qu'elles façonnent jusqu'à un certain point elles-mêmes.

Les rapides innover et les lentes réagissent

Les *rapides* ont une culture propice à l'innovation, les *lentes* en ont une de réaction au marché. Les premières exploitent, pour ainsi dire, l'avenir, alors que les deuxièmes se contentent de tirer le parti restant sur le passé du marché. Des organisations naguère rapides sont devenues lentes, comme McDonald's et Nintendo, voire Microsoft. British Airways a fait le contraire... comme Apple après le retour marquant (et combien remarqué et remarquable) de Steve Jobs! - Source : Marcel JB Tardif



Faire preuve de courage managérial

Le courage doit aujourd'hui s'exprimer dans le quotidien de l'entreprise, à chaque niveau de la hiérarchie. En effet, il ne suffit plus d'appliquer les directives émanant de la direction. L'entreprise attend de ses salariés qu'ils fassent preuve d'initiative et de courage dans de nombreuses circonstances. Mais de quoi parle-t-on exactement ? S'il est une qualité qui distingue les grands leaders, les managers d'équipes respectés, ou encore les collaborateurs à haut potentiel, c'est sans doute le courage.

1) Regardez la vérité en face et osez l'exprimer

La lucidité est l'un des premiers signes de courage. Nombreux sont ceux qui préfèrent ne pas s'avouer qu'il y a un problème, plutôt que le reconnaître et devoir ainsi y réagir. C'est pourquoi le manque de courage est souvent insidieux : il est plus facile de se considérer ignorant que lâche ! De plus, être conscient d'un problème est insuffisant si l'on n'ose pas l'exprimer. Toutes les entreprises connaissent les réunions de couloir où chacun exprime avec vigueur ce qu'il aurait aimé dire en réunion... « s'il avait pu ». Or la répétition de ces « petites lâchetés » peut à terme conduire une équipe ou une entreprise à une grande inefficacité.

2) Remettez-vous en aux autres

Une deuxième forme de courage indispensable dans l'entreprise consiste à oser s'en remettre aux autres. Chacun sait qu'une délégation efficace est une condition de performance. Or on sous-estime généralement le degré de courage nécessaire pour déléguer : il faut accepter de perdre le contrôle des résultats, être prêt à se remettre en question, partager l'information, etc. De même, collaborer avec d'autres comporte inévitablement une part de risque. Travailler efficacement en équipe requiert donc cette forme de courage.

3) Décidez face au risque ou dans l'incertitude

Prendre des décisions sans avoir pu peser en détail leurs conséquences ni collecter toutes les informations souhaitées est difficile, mais souvent indispensable. De plus, l'entreprise a besoin de salariés capables d'initiative, ce qui suppose parfois d'oser agir sans s'être au préalable assuré de l'accord de ses supérieurs, par exemple. À l'inverse, le courage consiste parfois à oser ne pas décider tout de suite malgré la pression des actionnaires, de son supérieur ou de ses collaborateurs !

4) Poussez-vous à sortir de votre zone de confort

Les équipes les plus performantes sont celles qui ont su ne pas se contenter du confort de la situation existante, et repousser toujours plus loin leurs limites. Se fixer des buts ambitieux et avoir la persévérance de les poursuivre, même face à l'adversité, est une forme de courage particulièrement nécessaire dans le monde de l'entreprise. Mais face à une situation globalement satisfaisante, combien sont prêts à remettre en cause l'équilibre trouvé pour chercher encore à progresser ?

5) Imposez de la rigueur à vos équipes

Enfin, une dimension souvent sous-estimée du courage consiste à oser imposer à son entourage comme à soi-même de la discipline et de la rigueur. Clarifier les règles et veiller à les faire respecter sont des composantes essentielles du rôle du leader ou du manager d'équipe. Certes, cette notion cadre mal avec la vision du leader glorieux, prêt à prendre des risques à ses propres périls. Et pourtant, imposer de la discipline fait appel à un authentique courage : il faut trouver la motivation de définir des obligations dont les vertus ne sont pas nécessairement visibles à court terme. Et les faire appliquer requiert une volonté permanente, d'autant plus que cela ne contribue pas à être apprécié par ceux à qui l'on impose ces contraintes !

Source : François Rosenblatt



Innovation et neurosciences : désapprendre des idées reçues pour innover

Au cours des dix prochaines années, des innovations de différentes natures vont amener des changements dans nos sociétés et dans les entreprises, dont un autre facteur va devenir déterminant pour l'innovation et pour le domaine des connaissances : nous allons savoir de mieux en mieux comment « fonctionne » l'esprit humain. Les neurosciences, en nous apportant la connaissance de nos mécanismes et de nos potentiels - pour apprendre, pour comprendre, pour changer nos comportements - vont amener à des transformations des pratiques managériales et des relations dans les entreprises dont nous n'imaginons pas encore la portée. En fait, dès à présent, nous avons accès à des informations très utiles pour être plus performants individuellement et collectivement.

Des pratiques existantes se trouvent étayées, au fil des découvertes, par des démonstrations scientifiques. D'autres vont pouvoir s'inspirer des découvertes en cours et à venir. En voici 3 Exemples proposés par Bernadette Lecerf-Thomas :

Les professionnels de la communication sont persuadés, depuis longtemps, que pour que les messages soient mémorisés il faut les répéter. En 1970 Eric Kandel fait la démonstration de la différence entre la mémoire à court terme et la mémoire à long terme. Il obtient le Prix Nobel de Médecine en 2000 pour cette découverte. La mémoire à court terme est éphémère, elle suscite une faible réaction chimique au niveau des synapses de nos neurones. Nous en avons la démonstration quand nous allons chercher quelque chose dans une autre pièce de notre appartement et quand, une fois dans cette pièce, nous nous demandons ce que nous venions chercher !

La mémoire à long terme, pour sa part, a besoin de répétition afin de déclencher une réaction plus forte qui va produire une modification anatomique des connections synaptiques.

On sait maintenant que pour « fabriquer » de la mémoire à long terme, il faut soit de la répétition, soit un fort impact émotionnel (négatif) et que cela amène à une transformation anatomique du cerveau. Les

gens, pour la plupart, se souviennent où ils étaient quand ils ont appris la nouvelle de l'attentat du 11 Septembre, le choc émotionnel a créé une mémoire à long terme.

Les directeurs de ressources humaines ont observé, depuis longtemps, que les émotions sont contagieuses... nous savons tous que le rire est contagieux ! En 1990, Rizzolatti, professeur de physiologie à Parme en Italie, découvre les neurones miroirs ! Les neurones miroirs s'activent lorsque nous voyons quelqu'un opérer une action, ils activent en nous les mêmes zones que lorsque nous faisons cette action.

Les neurones miroirs sont actifs aussi pour les émotions. Ils permettent l'empathie et participent de la « contagion émotionnelle ». Les perceptions sont liées à la connaissance que l'on a de ce que l'autre ressent ou fait. Une étude faite sur l'observation de danseurs de flamenco par trois populations a permis d'observer comment, au sein du cerveau des observateurs, les neurones miroirs réagissaient. Selon l'expérience des observateurs (danseurs occasionnels, classiques ou de flamenco), l'importance des zones activées s'accroît. Plus une personne connaît la pratique observée, plus ses neurones miroirs réagissent. Rizzolatti montre que le même phénomène est à l'œuvre pour les émotions.

Chacun d'entre nous l'a éprouvé, changer de façon de réfléchir ou changer de stratégies logiques c'est difficile ! Pour être plus clair voici un exemple : passer de l'arithmétique à l'algèbre, ce n'est pas automatique !

En 2000, Olivier Houdé, professeur à l'université Paris Descartes, spécialiste des sciences de l'apprentissage, démontre que pour acquérir une nouvelle stratégie cognitive il convient d'inhiber les précédentes.

Et que cela produit ou exige une réorganisation des circuits neuroniques dans le cerveau. Pour changer de stratégie, il nous faut inhiber certaines formes mentales qui ont été performantes par le passé ; il faut les désapprendre. Nous devons mettre nos stratégies cognitives en compétition au sein de notre mental et en inhiber certaines pour en acquérir de nouvelles.

Dans son ouvrage *Neurosciences et management*, Bernadette Lecerf-Thomas, met ainsi en perspective des découvertes utiles pour les pratiques du management de l'innovation et pour la transformation des entreprises. Elle a sélectionné dans des ouvrages de neurosciences parues ces dernières années en France, les démonstrations scientifiques et les applique au management de l'innovation dans les entreprises.

Dans cet ouvrage, elle fait des liens entre le psychologique et l'organisationnel dans un langage simple, avec des cas et des pistes concrètes pour l'action. L'application des neurosciences au management de l'innovation, aux modes de collaborations et aux pratiques de communication permet d'envisager des pistes de progrès que beaucoup attendait de longue date.

Elle nous propose de désapprendre à « faire comme si c'était simple d'innover », alors que pour créer de nouvelles orientations, certains de nos circuits neuroniques sont à réorganiser. De désapprendre à croire que « raison et émotions » sont séparées, alors qu'elles sont intimement liées. De désapprendre à vouloir que les points de vue convergent facilement, alors qu'il n'y a pas deux cerveaux identiques, même chez les jumeaux. Enfin, elle montre comment le clivage entre la technique et l'humain, peut et doit être dépassé. - Source : Eric Seulliet



L'innovation commence par la prise de conscience

Le déclic... le flash... l'illumination... peu importe le terme, qui n'a pas un jour vécu cet instant où l'on bascule... « ça y est, j'ai compris ! » ... « ça y est, j'ai trouvé ! », « Mais oui, c'est évident ! », etc. ?

Il en est ainsi de l'innovation et de son processus, qui passe tant par des phases d'observations inconscientes ou conscientes, d'analogies, des phases de maturation, de prise de recul, de sérendipité, de réflexion, etc. et au final un déclic, un "choc de perception", cet instant où l'on passe distinctement d'un avant à un après...

A titre d'exemple, Blablacar est ainsi né dans l'esprit de Frédéric Mazzella suite à une problématique de trains complets alors qu'il voulait rejoindre sa famille pour Noël, de son expérience passée du covoiturage aux Etats-Unis, et donc de la prise de conscience qu'il y avait quelque chose à imaginer : « *Il a alors un flash... il imagine toutes les possibilités d'un service de covoiturage synchronisé via internet et téléphones mobiles, qui permettrait de partager des trajets...* »

Dans cette perspective, si en ce début de nouvelle année je n'avais qu'un vœu pour 2015, ce serait qu'une majorité de professionnels de notre fonction RH ait ce déclic. Qu'ils prennent réellement conscience d'un certain nombre de réalités, de problématiques, pour innover et agir dans le bon sens. En effet, n'est-il pas paradoxal, qu'alors même que le ressenti à l'attention des professionnels RH soit généralement mitigé, si ce n'est négatif, à l'inverse, du côté des RH, cela semble aller plutôt bien ?

Ainsi, à en croire l'étude 2014 de l'ANDRH « *Enjeux et défis de la fonction RH* », les DRH sont bien dans leur fonction, mais peu visionnaires. Ils s'estiment bien dans leur périmètre de fonction, qui reste traditionnel, et considèrent que les évolutions de l'environnement bouleverseront peu leurs missions au cours des années à venir... Dans la même perspective, l'étude du BCG « *Creating People Advantage 2014-2015* » met en avant que dans quasiment tous les domaines RH, les répondants RH évaluent plus fortement leurs propres capacités, aptitudes et compétences, que ne le font les « non-RH ». Et pire

encore, les professionnels RH estiment qu'aucun de leurs domaines de compétences ne nécessitent d'actions urgentes, là où les répondants non-RH ont classé plus d'une dizaine de ces domaines, sur 27, comme ayant un besoin urgent de mesures !

En d'autres termes, dans de nombreuses organisations, et dimensions, la fonction RH est considérée comme ne répondant pas, ou pas assez aux attentes de ses clients internes. Ceci, alors même qu'elle se croit au rendez-vous ! Qui plus est, dans un monde où les changements s'accélèrent, elle s'estime « bien dans son modèle », moins concernée et impactée que les autres... Bref, notre fonction RH fait semblant -il montre de pas mal d'ingrédients pour être « à côté de la plaque »... Par analogie, Kodak était bien dans son modèle, mais au final pas assez visionnaire... Nokia était bien dans son modèle, mais au final... etc.

Dès lors, il s'agit de considérer qu'il y a au moins deux niveaux de prise de conscience. Le premier est la prise de conscience de l'existence même d'un problème. Le second est de prendre conscience qu'il doit y avoir d'une manière ou d'une autre, une façon d'appréhender une solution pour s'extraire du problème considéré.

Alors, en tant que professionnel RH, de quoi faudrait-il prendre conscience ?

Et bien, et pourquoi pas par exemple, commencer par prendre conscience :

- Qu'inlassablement les « règles du jeu » changent, et cela de manière de plus en plus accélérée. Et dans ce contexte, que nos habitudes de gestion et d'approches RH mises en œuvre depuis plusieurs années trouvent de plus en plus leurs limites, voire deviennent contre productives.
- Que les attendus de nos différentes parties prenantes ont évolué et continuent à évoluer. Et qu'il est alors peut-être grand temps de repenser son approche du recrutement, de la GPEC, du management des talents, du management, de la formation, de la mesure de la performance RH, etc.
- Que ce n'est pas en reproduisant systématiquement des pratiques et méthodes héritées des décennies passées que nous contribuerons au succès de nos structures ! L'ère est au Smartphone, et nous continuons encore souvent à mettre en place et à recourir à des techniques datant des périodes où les téléphones étaient majoritairement filaires et à cadrans...
- Que lorsque l'environnement, les conditions, les comportements changent, il devient paradoxal de conserver les mêmes approches, grilles de lecture, outils, méthodes, processus, croyances, etc.
- Que la vague numérique grossit chaque jour un peu plus, et qu'en fonction des entreprises, de leurs activités, lorsque cette vague deviendra visible « depuis le rivage RH », il sera trop tard pour échapper à ce qui sera alors devenu un tsunami en termes de reconfiguration des compétences nécessaires, de destruction d'emplois, etc.
- Que les collaborateurs de l'entreprise sont des Humains, et donc avant tout des êtres émotionnels. Or, nous continuons à nous appuyer, « nous retrancher » derrière des approches et procédures rationnelles de gestionnaires niant par nature ces dimensions émotionnelles.
- Que la place de la fonction RH n'est pas seulement la résultante des moyens « qui lui sont donnés », ou « de la place qu'on lui laisse », mais résulte plus profondément du leadership dont elle fait preuve, et du sens qu'elle donne à ses contributions. Qui plus est, on ne convainc pas en argumentant et en théorisant, mais en étant exemplaire et dans la pratique.
- Que l'innovation ne se décrète pas, qu'il ne suffit pas de copier/coller une pratique vue quelque part et de la marketer à son compte, pour être réellement innovant. Sans constat, sans prise de recul sur une situation, une problématique, et sans prise de conscience, il n'y a pas d'innovation véritable.

-
- Que même si on a conscience de ce qui précède, comme le formulait Oscar Wilde

« On a conscience avant, on prend conscience après »...

Au final, l'innovation commence en effet par une prise de conscience, puis il s'agit de passer concrètement à l'action et de ne pas attendre qu'il soit trop tard : Innover en RH, c'est en tout état de cause, sa capacité à changer à la fois de perception et de réalité en matière de pratiques, de méthodes, d'approches, en regard des défis et enjeux RH actuels et à venir.

Source : Innovations et RH



Gary Hamel : « *La catégorie des "managers" va bientôt disparaître* »

« Les managers se considèrent souvent comme pragmatiques, mais en fait, leurs actions sont gouvernées par une idéologie forte, celle du contrôle et des règles », affirme Gary Hamel. Ce conférencier international, qui enseigne à la London Business School, n'a de cesse de dénoncer les dérives de l'encadrement traditionnel. Auteur notamment de « *La Conquête du futur* » et de « *La Fin du management* », il est le fondateur du cabinet Strategos.

Vous dites souvent, Gary Hamel, que la bureaucratie est le plus grand obstacle des entreprises pour grandir et pour innover. Qu'entendez-vous par là ?

La plupart des grandes entreprises ont des fondements bureaucratiques. Les individus sont divisés en équipes, séparées entre elles par des couches de management. Chacun a une fonction précise, des compétences et des responsabilités strictement définies. A petite dose, la bureaucratie peut être une bonne chose, car les entreprises ont besoin d'un certain niveau de contrôle et de continuité, mais quand elle conduit à entraver la capacité et l'envie des employés à se dépasser et à innover, les conséquences peuvent être désastreuses.

A mesure que les entreprises grandissent, un phénomène que j'appelle « bureau-sclérose » émerge. De nouvelles couches de management sont ajoutées, les cycles de décisions deviennent plus longs, les règles prolifèrent. Toute velléité d'innovation et toute prise d'initiatives sont étouffées. Si cela ne change pas, si nous ne nous attaquons pas à la bureaucratie, les entreprises n'arriveront plus à susciter l'enthousiasme de leurs membres. Déjà aujourd'hui, des études – dont un sondage Gallup – suggèrent que seuls 13 % des employés se disent motivés par ce qu'ils font, et engagés pleinement dans leur travail.

Que préconisez-vous alors pour endiguer ce phénomène ?

De s'attaquer à deux caractéristiques de l'entreprise : son idéologie et son architecture. Demandez à quiconque, quelle que soit sa profession et/ou son pays d'origine, de vous dessiner un organigramme de son entreprise, et vous obtiendrez un dessin de pyramide. Cette pyramide, c'est l'exosquelette de la bureaucratie ! Les entreprises ne savent pas s'adapter aux changements, car les grandes décisions importantes sont le plus souvent prises en haut de la pyramide, par des personnes hostiles au changement. Je pense donc qu'il faut fondamentalement transformer l'architecture des entreprises pour donner plus de chances aux talents individuels de s'exprimer. Les managers se considèrent souvent comme pragmatiques, mais en fait, leurs actions sont gouvernées par une idéologie forte, celle du contrôle et des règles. Nous sommes arrivés à un moment clef dans l'histoire du management. Il ne nous faut plus simplement réinventer les pratiques, mais dépasser cette idéologie en développant de nouveaux paradigmes de management qui mettent l'accent sur le travail en réseau plutôt que sur le contrôle managérial et sur la hiérarchie.

A-t-on encore besoin des managers ?

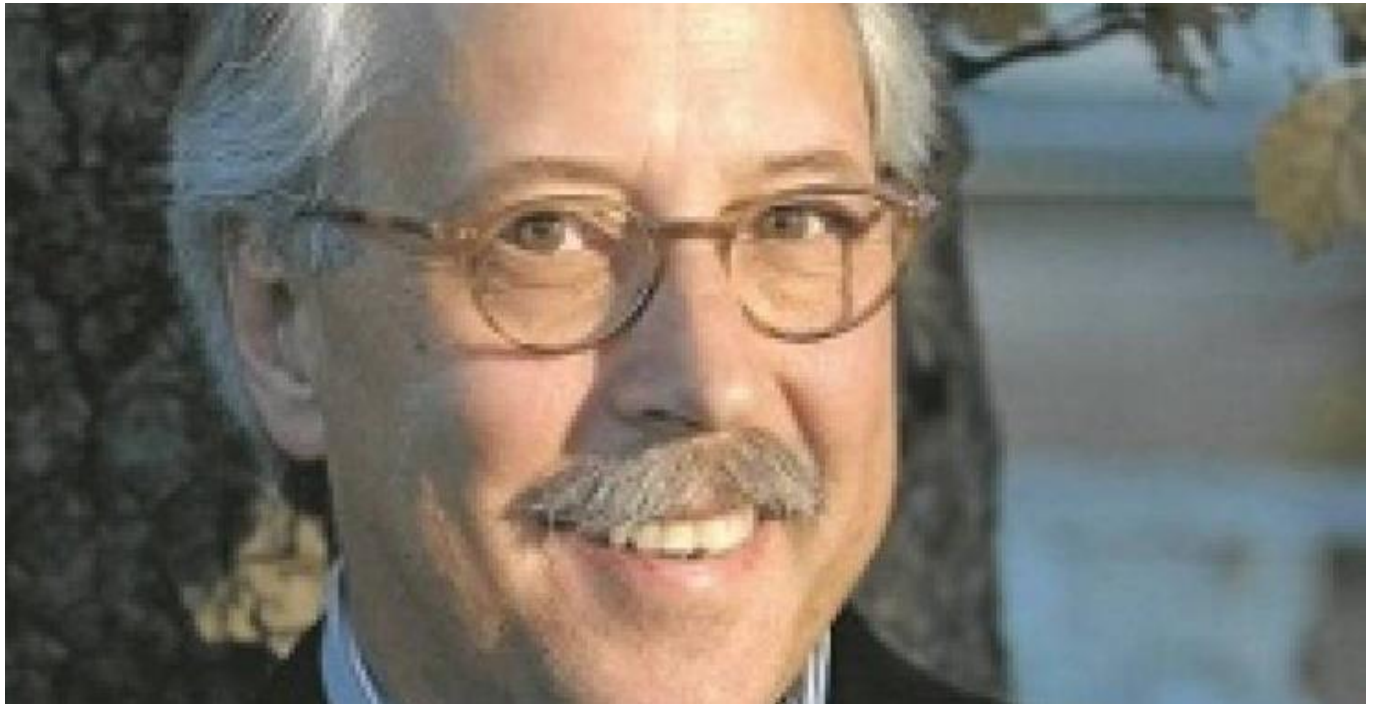
Je me pose de plus en plus souvent la question. J'ai travaillé avec des entreprises innovantes qui réussissent, sans qu'il n'y ait de managers à proprement parler. Je pense notamment à Morning Star, la plus grande entreprise de transformation de tomates au monde, dans laquelle il n'y a pas de postes de managers fixes. En revanche, tous les employés ont des responsabilités managériales. En France, je pense aussi à Michelin et à ses expérimentations avec de nouveaux modèles de management. Dans certaines usines que j'ai visitées, le groupe laisse vraiment la liberté aux employés de décider de leur propre organisation. A mesure que les entreprises se transformeront, il n'y aura bientôt plus une catégorie séparée d'employés appelés « managers ». Les tâches de management seront distribuées plus équitablement entre tous les employés.

Certains vantent les mérites de l'holocratie. Pensez-vous qu'il s'agisse d'une bonne alternative à nos modèles actuels ?

Il est dangereux de penser qu'il n'y a qu'une seule bonne méthode pour dépasser le système bureaucratique, car nous risquons de stopper net des expérimentations intéressantes qui pourraient avoir lieu. Il n'y a pas qu'un modèle unique qui puisse remplacer l'entreprise bureaucratique. Les entreprises qui ont essayé l'holocratie ont eu des résultats mitigés, et je crois que ceci est dû au fait que les changements sont impulsés par la hiérarchie et non pas par les employés pour les employés. Mon autre réserve, à propos de l'holocratie, c'est qu'il s'agit d'un modèle qui implique, d'un coup, beaucoup de changements déstabilisants pour l'entreprise. Pour se transformer en profondeur, les entreprises doivent plutôt y aller progressivement, en expérimentant avec tous les acteurs, pas à pas.

Comment les leaders des entreprises peuvent-ils se préparer à tous ces changements ?

Faire évoluer nos entreprises bureaucratiques et changer leur architecture et leur idéologie ne signifie pas qu'il n'y aura plus aucune hiérarchie. Simplement, les leaders de demain seront ceux qui seront reconnus par leurs pairs comme ayant une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise. Ils devront travailler à conserver leur influence chaque jour, grâce à leurs contributions. Les leaders actuels doivent comprendre que leur autorité future ne sera plus liée à leur position hiérarchique, mais qu'elle sera plutôt l'exact corollaire de leur capacité à mobiliser et à faire consensus. Un grand défi à venir sera justement de former ces leaders à assumer ce rôle. - Source : Lea Surugue



Un gourou du management dénonce les dérives de l'encadrement traditionnel

Les ouvrages consacrés au management qui parlent de noblesse, d'amour, de beauté ou de passion ne sont guère légion. Le dernier livre de Gary Hamel, fait exception. Considéré – par le magazine « Fortune » et « The Wall Street Journal » – comme l'une des personnalités des affaires les plus influentes au monde, Gary Hamel tire à boulets rouges sur le management traditionnel, qu'il ne s'agit plus, selon lui, d'améliorer mais de réinventer. « *Ce type de management est devenu un problème, non une solution* », confie-t-il en exclusivité aux « Echos » pour qui il a accepté de commenter cinq principes clefs pour un management adapté à « *un monde de changement perpétuel, de compétition féroce, d'innovation débordante et d'exigences sociales* ».

1. Les valeurs

Argent facile, cupidité, myopie, déni, complexité ont conduit à la crise de 2008 et mis à mal l'image du monde bancaire ainsi que celui des grandes entreprises et des milieux économique et politique en général, estime Gary Hamel. « *Dans le monde des affaires, quand la confiance diminue, les contraintes réglementaires s'accroissent. Seule un regain d'éthique peut enrayer ce processus* », observe-t-il. Les grands groupes et banques mondiales, pour gagner la confiance de l'opinion publique, se doivent de retrouver le sens de la noblesse. « *C'est une tendance de fond : les nouvelles promotions de MBA placent l'éthique de leur potentiel employeur au même niveau que leurs prétentions salariales* », assure le penseur des affaires.

2. L'innovation

L'innovation aujourd'hui, c'est l'iPhone d'Apple, le produit esthétiquement parfait. C'est aussi la campagne de publicité décoiffante ou encore la capacité à faire vivre au consommateur une expérience hors pair. Problème : les produits à succès et les stratégies innovantes sont vite copiés. La compétition

féroce entre entreprises commande la mise en place d'un processus d'innovation constant. Or, dans la plupart des organisations, l'innovation se produit « malgré le système » et non « grâce à lui ». « *Il n'y a qu'une entreprise sur cent qui considère l'innovation comme l'objectif et la mission de chaque salarié et comme la seule stratégie durable pour créer de la valeur à long terme* », déplore Gary Hamel. « *Accorder bien plus de liberté aux salariés est la clef. Si l'entreprise veut de l'innovation et de l'inattendu, elle doit laisser la possibilité aux salariés de le provoquer.* », insiste-t-il.

3. L'adaptabilité

« *Quand une entreprise se développe, son attention passe de l'innovation à l'amélioration et de l'exploration à l'exploitation. La discipline, la concentration et la cohérence ont la prééminence* », explique Gary Hamel. Résultat : les entreprises oublient de se ré-inventer. Elles répètent les recettes qui ont fondé leurs succès passés, campent sur leur autosatisfaction et se laissent diriger par leur instinct de conservation et leurs rigidités mentales. « *A un tel régime, même les icônes finissent par tomber dans la médiocrité. Et voilà comment expire l'excellence : GM, EMI, the New York Times, Johnson & Johnson, Nokia, Kodak ont perdu la niaque, ces dernières années* », ponctue Gary Hamel.

4. La passion

« *La plupart des managers ont le réflexe d'étouffer l'enthousiasme de leurs collaborateurs plutôt que celui d'en attiser les flammes. Pourquoi acceptons-nous que nos systèmes de management aient plus de chance de contrecarrer un exploit que de le faciliter ?* » interroge Gary Hamel, en citant les contre-exemples le groupe de béton prêt à l'emploi Cemex et l'entreprise design californienne Ideo.

« *Le problème aujourd'hui n'est pas un manque de compétence mais d'ardeur* », poursuit-il en assénant que les individus doivent passer avant les institutions. « *Combien de règles imposent la standardisation aux dépens de l'initiative et de l'enthousiasme, tout en délivrant de maigres bénéfices, voire aucun, en termes de performance ?* »

5. L'idéologie

L'idéologie du management est déséquilibrée, car elle accorde une place excessive au contrôle et à la bureaucratie, mais tout à fait insuffisante à la liberté, comme cela peut être le cas au sein d'entreprises telles que Morning Star (groupe américain transformateur de tomates). D'autres structures s'organisent d'une manière similaire : WL Gore (groupe textile américain de quelque 8.000 personnes), la société d'informatique indienne HCL Technologies, la structure coopérative Mandragon en Espagne, Grameen Bank au Bangladesh ou encore les sociétés de la Silicon Valley. Pour Gary Hamel, les entreprises accordent à tort peu d'intérêt aux coûts invisibles suscités par les décisions trop tardives, les biais cognitifs, les préjugés dissimulés et la déresponsabilisation du personnel. Autant d'éléments qui constituent « *un désavantage concurrentiel* » et forment ce que Gary Hamel considère comme un impôt ou encore une « *taxe de management* ».

Extrait de « *Ce qui compte vraiment* », Gary Hamel, Editions Eyrolles

Source : Muriel Jasor

SUCCÈS Illimité

Pourquoi les gestionnaires n'apprennent-ils pas de leurs succès ?

Les annales du monde des affaires regorgent d'histoires d'entreprises qui, alors qu'elles avaient un jour dominé leur secteur, ont fini par périr. Les raisons habituellement données pour justifier ce phénomène – être resté trop près des clients existants, avoir eu une vision quelque peu myope focalisée sur les performances financières à court terme, et avoir été dans l'incapacité d'adapter le *business model* à des innovations de rupture – ne sauraient expliquer pleinement pourquoi les dirigeants qui avaient mené ces entreprises vers la gloire ont finalement perdu la main.

Dans cet article, nous exposons en quoi la réussite peut engendrer l'échec en entravant certains apprentissages, aussi bien au niveau de l'individu qu'au niveau organisationnel. Nous savons tous que tirer les leçons des échecs est une des capacités les plus importantes que les individus et les entreprises doivent acquérir. Cependant, et même si cela peut être surprenant, savoir tirer les leçons du succès peut parfois s'avérer un défi encore plus ardu. Afin de mettre en lumière les difficultés en question – et d'identifier les approches permettant de les surmonter – nous irons puiser dans nos travaux de recherche ainsi que dans ceux d'autres universitaires dans le domaine de l'étude des comportements lors d'une prise de décision, et nous nous focaliserons sur trois grandes tendances étroitement liées qui empêchent de tirer parti de telles opportunités d'apprentissage.

La première tendance consiste à faire ce que les psychologues appellent des erreurs fondamentales d'attribution. Lorsque nous réussissons, nous avons de grandes chances d'en conclure que nos talents et le modèle ou la stratégie actuellement mis en place en sont la raison, et nous écartons sommairement le rôle que des facteurs liés à l'environnement ou des événements aléatoires pourraient avoir joué.

La seconde tendance est un biais de confiance excessive. La réussite augmente notre confiance en nous. Croire en soi est une bonne chose, bien sûr, mais à l'excès, cela peut nous mener à penser que

nous n'avons pas besoin de changer quoi que ce soit.

La troisième tendance est le syndrome de l'incapacité à demander pourquoi – ou la tendance à ne pas examiner systématiquement les causes des bonnes performances. Lorsque les cadres et leurs équipes souffrent de ce syndrome, ils ne se posent pas les questions difficiles qui les aideraient à élargir leurs connaissances ou à modifier leurs suppositions quant à la manière dont le monde fonctionne.

Les leçons de Ducati

Nous avons commencé à examiner les difficultés à faire de la réussite un apprentissage en 2004, lorsque nous avons entrepris une étude de cas concernant une organisation forte d'une longue histoire pleine de victoires : l'équipe de course moto Ducati Corse. Les circuits de course moto peuvent sembler incarner un univers bien éloigné de celui des affaires, mais il constitue en fait un laboratoire parfait pour des travaux de recherche sur les apprentissages. Les performances se mesurent sans la moindre ambiguïté en termes de temps chronométré par tour et de résultat final à chaque course. Vous savez donc avec une précision brutale si vous vous améliorez ou si vous régressez. Le rythme des courses est impitoyable. Chaque course a lieu le dimanche et n'attendra pas si vous êtes en retard. Enfin, le circuit des courses est éminemment compétitif : au cours d'une saison, une douzaine d'équipes d'envergure mondiale s'affrontent chaque semaine pour la plus haute marche du podium. Dans une organisation comme celle de l'italien Ducati, les victoires ont un impact énorme sur la valeur de la marque et les ventes de motos grand public.

En 2003, Ducati, entreprise originaire de Bologne, en Italie, a fait son entrée dans le circuit des Grands Prix moto (ou MotoGP). En tant que nouvelle venue, l'entreprise a abordé l'année 2003 comme une « saison d'apprentissage », pour reprendre les termes du directeur de l'équipe. L'objectif était d'acquérir les connaissances permettant de développer de meilleures motos pour les saisons suivantes. A ces fins, l'équipe installa sur ses motos des capteurs destinés à enregistrer les données relatives à 28 paramètres de performance (comme la température et la puissance). Les pilotes participaient à un débriefing après chaque course afin de fournir leur propre contribution sur des caractéristiques plus subjectives, telles que la maniabilité et la réactivité. L'équipe ressemblait à un modèle d'organisation consacré à l'apprentissage.

Puis quelque chose d'inattendu s'est produit: l'équipe des débutants a fini dans les trois premiers sur neuf courses et s'est classée seconde sur l'ensemble de la saison, et leurs motos étaient les plus rapides des circuits. Mais avec chaque victoire, l'équipe se concentrait plus sur sa réussite et moins sur ce qu'elle avait à apprendre et elle n'a finalement que peu analysé les données qu'elle avait recueillies. Comme le remarque un membre de l'équipe : *« On regarde les données quand on cherche à comprendre ce qui ne marche pas. On ne les regarde pas parce qu'on veut comprendre pourquoi on engrange de bonnes performances. »*

Cette saison couronnée de succès a mené les membres de l'équipe à penser que Ducati pourrait tout gagner en 2004. Après tout, s'ils pouvaient finir deuxième en tant que débutants, pourquoi ne pourraient-ils pas prendre la première place dès lors qu'ils avaient un peu d'expérience ?

Leur confiance s'est manifestée dans la décision de modifier radicalement la conception de la moto de l'équipe pour la saison 2004 plutôt que d'améliorer graduellement le modèle 2003.

Plus de 60% des 915 composants du modèle 2004 étaient totalement nouveaux. Mais il est apparu de manière évidente dès le début de la saison que la moto présentait de sérieux problèmes de maniabilité et

que l'équipe avait commis une belle erreur en effectuant autant de changements d'un coup sans se donner le temps de tout tester.

Chose intéressante, l'équipe a malgré tout fini à la troisième place du classement général cette année là – grâce aux expériences approfondies qu'elle a réalisées afin de comprendre les raisons des problèmes rencontrés par la moto. Si cette troisième place n'était pas un mauvais classement, elle n'en a pas moins été vécue comme un échec, au regard des ambitions de l'équipe. Cette déception a alors déclenché le réexamen complet – et au final très efficace – de l'approche de l'équipe en matière de développement de motos (dont l'un des changements majeurs a été de lancer le travail de développement de l'équipe d'ingénieurs pour la saison suivante bien plus tôt, afin de pouvoir tester méticuleusement la moto avant de l'engager en course). L'équipe a engrangé de belles performances lors des saisons 2005 et 2006 et a remporté le titre mondial en 2007. Bref, la réussite avait mené l'équipe Ducati Corse à ne plus apprendre et seul un sentiment d'échec l'avait amenée à reprendre une démarche d'apprentissage.

Source: Francesca Gino, Gary P. Pisano



Quand le courage de changer provient de la peur du statu quo

C'est l'histoire d'une abeille ouvrière, Buzz, qui, à la recherche de nouveaux champs de fleurs, qui fait la découverte d'une autre ruche, la ruche Sola, où l'on travaille tout autrement. Il l'a visitée et en revient avec mille idées d'innovation en tête. Mais comment mettre en place ne serait-ce que l'une d'elles au sein d'une organisation aussi rigide et hiérarchisée que la sienne?

Buzz parvient à en parler à un gestionnaire intermédiaire, Flotteur, qui décide de prendre son courage à deux mains, sachant que l'heure est plus grave que n'en ont conscience la plupart des abeilles. Extrait.

« Sans délai, Flotteur organisa une rencontre d'équipe dans la grande salle de conférence de la ruche. Heureusement, elle était disponible sans trop de préavis.

— Les amis, commença Flotteur à l'endroit des cinquante abeilles rassemblées autour du lutrin, la ruche Luna fait face à un incroyable défi. Comme certains d'entre vous l'ont peut-être appris, le fermier Jean a labouré son champ de fleurs sauvages. Toutes les sources de nectar qui s'y trouvaient sont maintenant disparues.

« La pièce restait silencieuse.

— Est-ce pour cela que les vols ont été suspendus? demanda une abeille.

— Oui, répondit Flotteur.

— Pourquoi la reine ne nous l'a-t-elle pas dit? s'enquit une autre.

— Je vous demande de ne pas vous en préoccuper pour l'instant, répondit Flotteur. À partir de maintenant, nous regardons en avant, pas en arrière. Cette équipe a été choisie par Mme Bé-Dard elle-même pour développer une nouvelle manière de nous comporter ensemble. Le chemin que nous nous

apprêtons à suivre a été développé par nos amis de la ruche Sola.

« Un murmure se propagea parmi l'assemblée.

— Sola n'est-elle pas la ruche où les abeilles se contentent de faire ce qui leur tente à la journée longue? demanda une autre abeille. Une vraie partie de plaisir...

— Je vais répondre à cela, commença Buzz. J'ai visité la ruche Sola hier. J'ai constaté par moi-même comment ils opèrent. D'un côté, vous avez raison. Ils ont du plaisir. Ils ont du plaisir parce qu'ils aiment vraiment leur travail. Ils raffolent de trouver de nouvelles espèces de fleurs. Ils adorent utiliser tous leurs talents pour créer le meilleur miel possible. À Sola, chaque abeille a le sentiment que son travail est important. Que ce soit l'abeille qui nettoie à la nursery ou celle qui sert directement la reine, toutes ont le sentiment qu'elles ne forment qu'une seule et même équipe. Et c'est justement la raison d'être de ce programme-pilote. C'est un changement de philosophie. C'est la ruche qui, dorénavant, vous offrira plus, mais qui, en même temps, s'attendra à plus de vous. Laissez-moi vous poser quelques questions. Combien d'entre vous ont le sentiment de travailler en utilisant tout leur potentiel? Allez, levez la main...

« Quelques mains se levèrent. La plupart des abeilles restèrent assises silencieusement.

— Et combien d'entre vous se contentent de faire le minimum, d'une journée à l'autre? C'est OK d'être honnête. Dites-moi la vérité...

« Presque toutes les mains se levèrent.

- Nous allons changer tout cela, intervint Flotteur. Buzz, que dirais-tu de débiter en racontant au groupe ce que tu as appris à la ruche Sola?

« Quelques minutes plus tard, quand Buzz eut terminé, un sentiment d'excitation remplit la pièce. Les mains se levaient à mesure que les abeilles curieuses criaient leurs questions pendant que Flotteur tentait de garder un peu d'ordre dans l'assemblée.

— Comment la ruche Sola décide-t-elle des champs qui seront visités?

— Demandent-ils vraiment à leurs clients de leur donner leur opinion sur leurs produits?

— Est-ce vrai que la reine se promène parmi les abeilles ordinaires?

— Ont-ils vraiment un endroit appelé la fabrique d'idées, où n'importe quelle abeille peut faire des suggestions?

« Buzz essayait de répondre à chaque question du mieux qu'il le pouvait. Les abeilles souhaitaient tout savoir.

— OK, prenons une pause, finit par lancer Flotteur, [en invitant Buzz à présenter son plan].

— Très bien, dit Buzz, qui présenta alors au groupe quatre idées qu'ils pourraient mettre en pratique.

1. Structurer les collecteurs en deux groupes. D'une part, les éclaireurs, qui tenteront de trouver de

nouvelles sources de nectar. D'autre part, les collecteurs en tant que tels, qui les récolteront.

2. Adopter un nouvel ensemble de valeurs basé sur la coopération et orienté sur les objectifs communs. Par exemple, si vous apercevez des abeilles qui sont surchargées, allez les voir et aidez-les. Si vous pensez qu'un plan ne fonctionnera pas, dites-le immédiatement à votre superviseur et travaillez ensemble afin de l'améliorer. Écoutez les idées des autres abeilles et attribuez-leur autant de valeur que si c'était les vôtres. Une fois qu'une idée est acceptée, soutenez-la jusqu'au bout. Soyez fiers de votre travail parce que tous les gestes posés par chaque abeille sont importants.

3. Communiquer davantage. Partagez l'information librement. N'attendez jamais la prochaine rencontre pour faire part de vos préoccupations. Tenez une rencontre informelle, debout, quand c'est nécessaire.

4. Devenir non plus un boss, mais un coach. Flotteur, le chef de l'équipe, est ainsi votre coach. C'est son rôle de vous aider à accomplir le meilleur travail possible et de s'assurer que vous avez à votre disposition toutes les ressources nécessaires. Si vous faites confiance à Flotteur, il vous fera confiance à son tour.

« Flotteur annonça alors que la période de discussion était ouverte. Même si la majorité des abeilles se montrèrent enthousiastes face à ces changements, quelques abeilles exprimèrent des doutes. Une ou deux d'entre elles allèrent jusqu'à dire que cela ne fonctionnerait pas.

— Ne vous y trompez pas, leur répondit Flotteur, les enjeux sont de taille. Notre ruche est confrontée à un défi majeur. Nous croyons pouvoir le relever et ainsi devenir meilleurs qu'avant. Mais pour ce faire, il faut que chacun donne son 110%. Par le passé, nous acceptions de traîner comme des boulets les abeilles qui ne contribuaient pas. Nous supportions les lambineux. La ruche était pleine d'abeilles qui passaient leurs journées à leur bureau à juste gérer du papier. Ces jours-là sont terminés. À partir de maintenant, nous avons besoin de la contribution de chaque membre de chaque équipe. Je vais travailler avec vous pour vous aider. Je vais donner à chacun une chance de se faire une place dans l'équipe. Et je vais superviser le transfert des abeilles dépassées par le programme.

« Tout le monde — même ceux qui doutaient — se déclara d'accord avec cette proposition. La rencontre se termina et, avec un sentiment de renouveau, les abeilles entreprirent de réinventer leur équipe. »

Extrait de : « *Il faut sauver la ruche* » (Le Dauphin Blanc, 2016), des consultants en management britanniques Paul Rigby et Craig Smith.



Tester vos hypothèses avant d’implanter des changements

La phase d’implantation de nouvelles façons de faire est un moment crucial. Plus on avance, plus les ressources (temps et argent) consommées sont importantes et plus l’échec sera néfaste pour l’entreprise. Par exemple, les entreprises ont appris à miser sur la réalisation de projets pilotes. Toutefois, cette démarche reste quelquefois un peu biaisée parce que les gens ont trop d’attentes face à l’obtention de résultats rapides.

Donc, comment tester nos nouvelles méthodes de façon sécuritaire pour nous et pour l’organisation tout en nous permettant d’apporter des ajustements si nécessaire?

Qu’est-ce que le lancement d’apprentissage ?

Le lancement d’apprentissage est un outil de l’approche design thinking utilisé lors de la troisième phase du processus, l’expérimentation. Il est le dernier outil utilisé dans cette phase et sert à aller tester les hypothèses de faisabilité et a pour but de générer des apprentissages.

Le lancement d’apprentissage est donc une expérimentation qui prend place dans le monde réel d’une façon rapide et peu coûteuse. Son succès est mesuré par la quantité d’apprentissages acquis lors de son exécution. C’est en quelque sorte un pont entre la co-crédation et l’implantation. Plus on apprend, plus on sera en mesure de résoudre des problèmes ou insatisfactions qui seraient apparus lors de la phase d’implantation.

La différence entre un pilote et un lancement d’apprentissage est, qu’à ce stade, il faut être encore ouvert à faire des changements majeurs sur notre concept. C’est pourquoi nous l’exécutons de manière très rapide et avec un groupe restreint d’utilisateurs. Aussi, il est différent d’un prototype parce qu’il se

passé dans la vraie vie pour permettre aux usagers de vivre réellement l'expérience.

Qui doit être impliqué ?

La composition de l'équipe qui va s'occuper de planifier et mettre en œuvre le lancement d'apprentissage est un élément important à prendre considération. Encore une fois, nous cherchons une diversité d'acteurs. Il faut des individus qui sont passionnés par le projet et qui étaient présents lors des phases précédentes du processus et aussi, des gens qui ont une vision plus sceptique du changement que nous tentons d'implanter.

Comment ça s'applique ?

1. Trouver les hypothèses à tester

Lors du lancement d'apprentissage, vous allez vouloir tester les hypothèses de votre nouveau service, c'est-à-dire les éléments créateurs de valeur chez vos futurs utilisateurs.

Prenons l'exemple suivant : Nous tentons de tester un nouveau concept qui consiste à faire exécuter des entrevues de carrière par les gestionnaires à leurs employés. Les hypothèses liées à ce nouveau concept sont :

- Les entrevues permettront d'augmenter l'engagement des employés parce qu'ils cherchent à avoir ce type de conversation avec leur gestionnaire.
- La réalisation des entrevues par les gestionnaires n'augmentera pas la charge de travail de ces derniers de manière drastique puisque les conversations sont courtes.

2. Allez tester les hypothèses

Il faut se faire un plan pour aller tester la solution dans l'action, ce qui va contribuer à valider ou invalider nos hypothèses.

3. Prendre des décisions

Finalement, le lancement d'apprentissage doit aboutir en prise de décisions. Il faut décider si l'on mène le projet de l'avant ou s'il doit être arrêté. Nous avons maintenant tous les éléments nécessaires pour prendre la bonne décision sans avoir dépensé trop d'argent puisque l'étude de faisabilité et viabilité est exécutée.

Prochaines étapes

- Si votre lancement d'apprentissage n'a pas été concluant, vous voudrez peut-être explorer de nouvelles opportunités.
- Si votre lancement d'apprentissage a été concluant, vous voudrez faire évoluer votre solution en fonction de vos apprentissages et faire votre plan de déploiement à grande échelle.

À retenir

Le lancement d'apprentissage est donc un outil qui peut vous être particulièrement utile pour tester vos nouveaux concepts de manière sécuritaire en termes de temps et d'argent. Il vous permettra d'ailleurs de solidifier vos nouvelles solutions afin de vivre une implantation réussie tant du côté technique que du côté de la satisfaction des diverses parties prenantes!

Source : Catherine Landry et Annie Gauthier, Collaboratrice spéciale : Jessica Mosseau



Management agile et biomimétisme

On entend de plus en plus parler du biomimétisme ce processus d'innovation qui s'inspire des processus et fonctions du vivant. Le biomimétisme peut concerner des échelles microscopiques ou des échelles macroscopiques comme des écosystèmes dans leur entier. Cette tendance qui consiste à regarder ce que 4.5 milliards d'année d'évolution ont testé et éprouvé pour nous s'applique également au management. Que nous livrent ces observations ? Qu'est ce qui marche ?

L'interconnexion fondement du biomimétisme

De manière générale, le biomimétisme nous montre que le vivant est interconnecté. L'étude des écosystèmes nous révèlent un mode de communication et de relation en réseau. Tous les éléments sont reliés entre eux au sien de l'écosystème. Ce mode de relation en réseau permet une diffusion rapide de l'information, sans détention ou appropriation. Le réseau est le mode qui maximise les interconnexions par opposition au modèle hiérarchique qui minimise le nombre de relation. Dans les équipes agiles, l'accès à l'information est transparent et l'information, non centralisée, circule facilement. L'ouverture sur l'environnement extérieur est primordiale et la structure en réseau est une aide pour multiplier le nombre de capteur.

Adaptation et principe de réalité

Il est assez étonnant de constater que la planification est un invention humaine qui n'est pas présente dans la nature. Celle-ci lui a préféré la capacité d'adaptation au changement. Ce processus se fait de deux manières, par essais erreurs et par sélection naturelle. Ce constat a été fait par les équipes agiles qui vont aborder le changement et les aléas comme des opportunités plutôt que comme des événements hostiles auxquels il faut tenter de résister. L'adaptation est préférée au suivi du plan, pas parce qu'il faut s'y résigner, mais parce que c'est là que se situe l'innovation et la création de valeur pour le client. On

va aussi préférer tester que choisir entre deux solutions théoriques et laisser l'environnement (client, fournisseur, marché) décider de ce qui viable ou non. On procédera par essai rapide pour éviter de s'entêter dans une mauvaise voie. Le but est de se tromper le plus rapidement possible sans que cela ne coûte.

La circularité

Le biomimétisme nous enseigne que les éléments au sein du réseau sont en interdépendances. Les actions sur un élément du système ont des conséquences sur les autres éléments de celui-ci qui rebouclent au final en modifiant l'élément émetteur. Cette notion de circularité systémique est un des fondements des structures agiles. Celles-ci ont en effet conscience de l'impact de leur propre action sur le système. Cela se traduit par des actions responsables et justes qui privilégient par exemple la collaboration et l'adaptation plutôt que le contrat. En suivant le vieil adage qui consiste à dire que l'on récolte ce que l'on sème. On va privilégier les actions d'entraide et solidarité dans les systèmes.

La frugalité

Comment faire pour innover à périmètre constant ou dans un environnement en pénurie de moyen. C'est le pari de la frugalité que font les systèmes agiles en s'inspirant du vivant. Faire moins mais faire mieux. L'attention permanente à la valeur réellement créée est un des facteurs de réussite des structures agiles. L'objectif est de sortir d'une logique d'occupation des moyens, pour passer à une logique de production de valeur. Le principe de simplicité est un des moyens mis en œuvre par ses structures pour aller à l'essentiel et obtenir des retours rapides et peu coûteux de l'environnement.

La biodiversité

La nature est riche de sa diversité, ce constat de luxuriance du vivant peut influencer notre manière de concevoir la diversité au sein de nos équipes. Plutôt que chercher l'uniformité de pensée ou d'actions, les structures agiles cherchent à s'enrichir de profils variés et d'expérience nouvelles. La nature a horreur du vide, chaque espace laissé est rapidement occupé par une forme de vie qui fait apparaître de nouvelles possibilités d'interactions et de création de valeur. Les équipes agiles se nourrissent de la diversité comme une source de création de valeur. La recherche des complémentarités des compétences et de la diversité d'opinions animent les équipes. Une personne n'est pas d'accord avec une estimation, on se demandera ce que l'on a pu oublier plutôt que de fustiger le porteur du message. Devant des choix à faire le non consensus sera l'occasion d'expérimentation pour tester la meilleure des solutions.

La soutenabilité

La nature est la championne du monde de la durabilité et de la soutenabilité. Depuis le temps, ont survécu les espèces économiques en consommation d'énergie. Dans l'agilité cette notion est importante tout effort doit pouvoir être soutenu indéfiniment et on évite donc les coups de bourres ou les rythmes élevés. Cette notion est importante car elle façonne la façon de travailler. On avance par itération courte sans laisser rien derrière, quand on a fait un pas il est complet et rien ne reste à faire. Cela évite aussi la notion de dettes techniques ou émotionnelles.

En conclusion

Nous avons beaucoup à apprendre des mécanismes inspirés par la nature, depuis le temps, elle a

naturellement sélectionné les processus et les méthodes les plus efficaces et les moins coûteux. Le management à bien sûr tout à gagner à prendre des façons de faire de l'étude du fonctionnement des écosystèmes y compris dans les relations clients / fournisseurs en regardant de plus près les mécanismes symbiotiques par exemple. De nos jours où l'on parle de l'essor de l'économie circulaire ou de l'économie de l'usage, ces enseignements sont précieux.

Source : Patrice Fornalis



En 2030, le monde du travail aura complètement changé

Le monde du travail va connaître des changements, et ces derniers pourraient bien arriver beaucoup plus rapidement que prévu selon un rapport. Réalisée par Dell Technologies et l'Institut pour le futur (ITF), un think tank californien, et faisant appel à un panel de 20 experts de l'économie, du high tech et du monde universitaire de différentes nationalités, l'étude fait le point sur les profondes mutations qui vont bientôt ébranler le marché du travail et les travailleurs eux-mêmes.

Nous entrons, selon les experts, dans une seconde phase de développement numérique. Passée l'ère des robots imitant les tâches humaines, l'intelligence artificielle sera capable d'imaginer des solutions, d'interpréter des données, de réfléchir... Comme le travailleur humain !

Des travailleurs nomades, adaptables et apprenants

En 2030, « *le rythme des changements sera si rapide que les gens apprendront 'sur le moment', en utilisant de nouvelles technologies telles que la réalité augmentée et la réalité virtuelle* » affirme Dell Technologies. Ainsi, « la capacité à acquérir de nouvelles connaissances sera plus précieuse que la connaissance elle-même ».

Tels sont les grands enseignements du rapport Dell qui envisagent un monde dans lequel chacun changera régulièrement d'emploi et sera formé rapidement à un métier. Un monde dans lequel l'apprentissage de nouvelles connaissances se fera en temps réel, sur le principe du « in-the-moment learning ».

Un marché du travail à l'affût des talents, où qu'ils soient

Les experts de l'étude ont également imaginé un scénario inversé avec des acteurs du marché du travail

à l'affût des talents plutôt que des chercheurs d'emplois en recherche d'opportunités. Les entreprises définiront les tâches à accomplir, puis utiliseront les technologies de l'information pour faire correspondre la mission à pourvoir avec les profils disposant des compétences nécessaires, où qu'ils soient dans le monde. Une sorte de marché du travail mondialisé et ouvert en quête des meilleures ressources pour accomplir le travail qui gommara les frontières géographiques et « *libérera de nouvelles opportunités à l'international pour les talents* ».

Que restera-t-il pour les humains ?

Cette sorte de « gig economy » – une économie de concert ou plus largement celle des petits boulots et des indépendants, dans la veine de l'ubérisation – posera toutefois d'autres problèmes aux entreprises notamment puisque la réduction de l'emploi à temps plein pourrait mettre à mal la stabilité économique des individus et plus largement des familles. « *Les entreprises devront gérer ce changement avec attention* » indique le rapport.

Ce dernier évite toutefois de tomber dans un scénario catastrophe dans lequel les humains seront totalement remplacés par des machines. Certes, des groupes de métiers entiers, dans l'industrie notamment, sont voués à disparaître ou à « muter ». Mais humains et robots seront complémentaires : « *Ce partenariat humain-machine est une excellente occasion pour l'humanité. En se déchargeant davantage sur les machines, nous pourrons nous concentrer sur ce que l'humanité fait le mieux* » selon l'un des experts du rapport Norman Wang d'Opaque Media.

Quel travailleur « humain » pour demain ?

Dans cette nouvelle économie, les humains seront « chassés » pour leur potentiel, piloteront eux-mêmes leur rémunération et pourront ainsi augmenter leurs ressources en saisissant des emplois dans lesquels ils peuvent apprendre et évoluer. Les gens se formeront tout au long de leur carrière et cela aura « *des implications considérables sur le travail et l'enseignement* » théorise Eri Gentry, de l'Institute for the Future. Il ne s'agira plus de perfectionner son savoir-faire mais de perfectionner son adaptabilité à de nouveaux métiers. Un futur pas si lointain puisque le rapport rappelle que selon le Bureau du Travail américain, les étudiants d'aujourd'hui seront déjà passés par 8 à 10 emplois à l'âge 38 ans.

(Consulter le [rapport Dell](#))

Source : Priscilla Gout

L'intelligence émotionnelle

- [La théorie de l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman](#)
- [Se réinventer grâce à l'intelligence émotionnelle](#)
- [L'intelligence managériale](#)
- [Innovation: la pyramide de Maslow inversée](#)
- [« Manager demain sera une expérience relationnelle »](#)
- [L'intuition stratégique pour innover](#)
- [« Le bonheur vient de la poursuite du chemin en soi, pas de la destination »](#)
- [Le bonheur naît de la passion pour ce que l'on fait](#)
- [Un témoignage inspirant : « Faire des Québécois les employés les plus heureux au monde »](#)
- [Pourquoi tous les managers ne sont-ils pas bienveillants ?](#)
- [Leadership et bienveillance, oui mais...](#)
- [Quand l'émotion nous trouve](#)
- [Quand le boss pète sa coche et inversement](#)
- [« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »](#)
- [L'humilité, la marque discrète du leader](#)
- [La confiance en soi est le catalyseur de l'innovation](#)
- [La confiance à la lumière des neurosciences](#)
- [Les 5 niveaux du lâcher prise](#)



Intelligence émotionnelle



La théorie de l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman

Rien ne sert d'avoir un cerveau brillant et un quotient intellectuel élevé si nous ne comprenons rien à l'empathie, si nous ne savons pas lire nos émotions et celles des autres et si nous sommes étrangers à notre propre cœur ou apatrides à cette conscience sociale qui nous apprend à nous connecter, à gérer la peur, à être assertif-ve-s... L'intelligence émotionnelle est, que nous le voulions ou non, l'authentique clé pour être heureux-se.

Personne ne sera surpris d'entendre qu'aujourd'hui, le débat sur ce qu'est ou non l'intelligence ne semble pas du tout s'être terminé. Les empiriques constatent par exemple l'existence du facteur « G » de Spearman, compris comme un fondement basique et essentiel qui définit tout comportement intelligent. Nous avons aussi la théorie triarchique de Robert J. Sternberg et, à ne pas oublier, le point de vue populaire des intelligences multiples d'Howard Gardner.

« La clé pour atteindre un haut quotient intellectuel collectif est l'harmonie sociale. » *Daniel Goleman*

Où place-t-on alors la dénommée « intelligence émotionnelle » de Daniel Goleman ? Et bien, en réalité, il est intéressant de savoir que cette idée, ce concept et cette essence ont toujours été présents tout au long de l'histoire de la psychologie. Le professeur Goleman ne la formula pas mais il la popularisa en 1995 grâce à son livre *Intelligence Émotionnelle* qui s'est vendu à plus de 5 millions d'exemplaires.

Edward L. Thorndike, par exemple, avait déjà défini en 1920 ce qu'il avait appelé « l'intelligence sociale », cette capacité basique à comprendre et motiver d'autres personnes. David Wechsler, de son côté, dans les années 40, affirma qu'aucun test d'intelligence ne pouvait être valide si les aspects émotionnels n'étaient pas pris en compte. Plus tard, Howard Gardner lui-même en fixera les bases avec la septième de ses intelligences qu'on appelle l'intelligence interpersonnelle et qui ressemble beaucoup à l'intelligence émotionnelle.

Malgré tout, le terme « intelligence émotionnelle » n'apparut qu'en 1985 grâce à la thèse de doctorat de Wayne Payne qui avait pour titre « *Une étude des émotions : le développement de l'intelligence émotionnelle* ». Dix ans après, un psychologue et journaliste nord-américain du nom de Daniel Goleman commença une chose qui suit encore son cours et qui nous a fait découvrir le grand pouvoir qu'ont les émotions sur ce que nous sommes, ce que nous faisons et sur notre manière de nous lier aux gens.

L'intelligence émotionnelle, qu'est-ce que c'est ?

Cette dimension correspond à une autre façon de comprendre l'intelligence, au-delà des aspects cognitifs tels que la mémoire et la capacité à résoudre des problèmes. Nous parlons avant tout de notre capacité à nous adresser efficacement aux autres et à nous-mêmes, à nous connecter à nos émotions, à les gérer, à nous auto-motiver, à freiner nos pulsions, à vaincre nos frustrations...

À son tour, Goleman explique que l'on trouve quatre dimensions basiques qui structurent son point de vue sur l'intelligence émotionnelle :

- La première est l'auto-conscience : elle fait référence à la capacité que nous avons à comprendre ce que nous ressentons et à être en permanence connecté-e-s à nos valeurs, à notre essence.
- Le second aspect est l'auto-motivation et notre faculté à nous orienter vers nos objectifs, à rattraper les contre-temps et à gérer le stress.
- La troisième est liée à notre conscience sociale et à notre empathie.
- Le quatrième échelon est sans aucun doute la pierre philosophale de l'intelligence émotionnelle : il s'agit de notre capacité à nous lier, à communiquer, à parvenir à des accords et à nous connecter aux autres de façon positive et respectueuse.

Daniel Goleman, curieusement, nous rappelle dans ses livres que nous devons être compétent-e-s dans ces quatre domaines. Si nous n'y parvenons pas, nous pourrions par exemple nous retrouver face au directeur classique qui s'est entraîné pour avoir cette intelligence émotionnelle mais qui a seulement réussi à assumer l'auto-conscience et non pas à faire preuve d'empathie envers les autres ou à comprendre ces mondes éloignés de ses propres besoins et valeurs. Nous devons donc voir ces quatre domaines comme un tout.

L'intelligence émotionnelle s'apprend et peut être renforcée

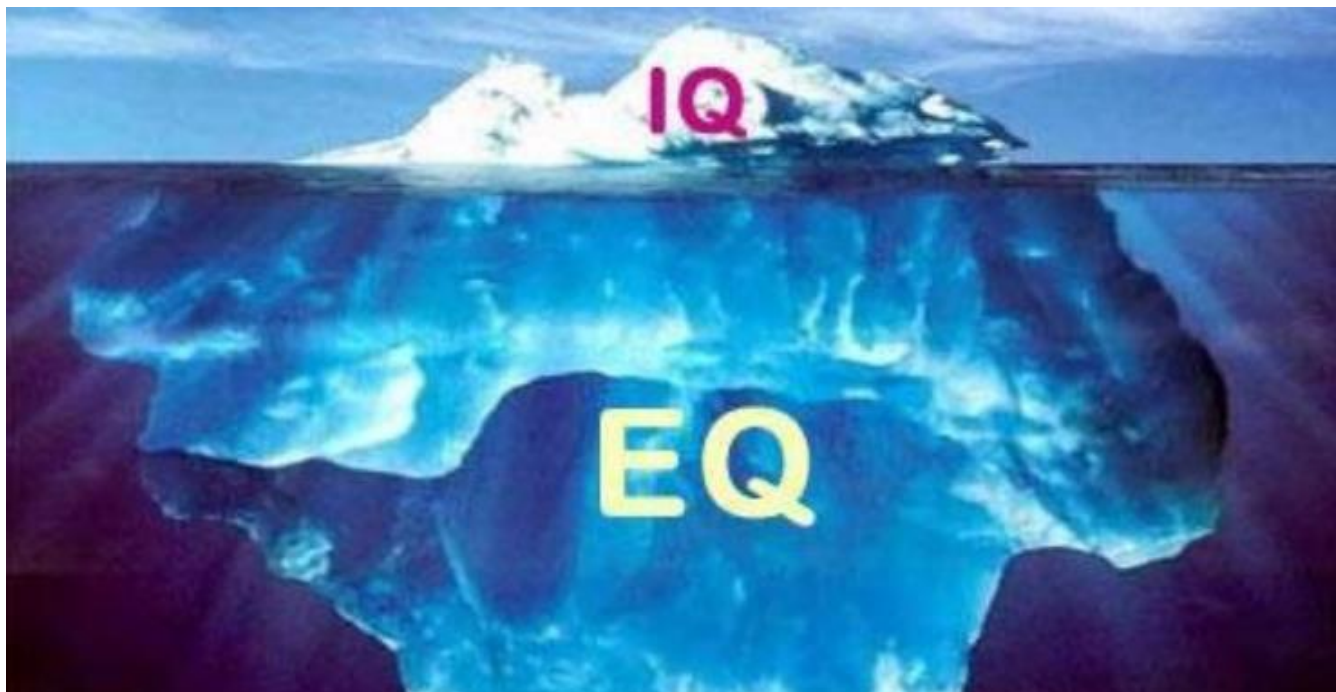
Aussi bien dans son livre *Intelligence Émotionnelle* (1995) que dans *Intelligence Sociale* (2006), l'auteur nous explique qu'une partie de cette capacité se trouve dans notre propre épigénétique. C'est-à-dire qu'elle peut être activée et désactivée en fonction de l'environnement émotionnel et social dans lequel nous grandissons et sommes éduqué-e-s.

« Dans le meilleur des cas, le Q.I. semble seulement apporter 20% des facteurs déterminants pour une réussite. » *Daniel Goleman*

Cependant, et c'est là que réside l'authentique magie, l'intelligence émotionnelle répond à cette plasticité cérébrale où chaque stimulus, pratique continue et apprentissage systématiques crée des changements, construit des connexions et de nouvelles aires qui permettent d'être plus compétent-e-s dans chacun des quatre domaines précédemment signalés.

Pour conclure, au-delà de ces chiffres que nous offrent les tests classiques et standardisés sur l'intelligence, il existe une autre sphère, une autre dimension et une autre intelligence avec laquelle nous pouvons atteindre le succès. Nous parlons de cette réussite personnelle qui nous permet d'ajuster nos comportements et nos émotions, de mieux nous connecter aux autres, de vivre en équilibre et en harmonie tout en se sentant compétent-e-s, libres, heureux-ses et comblé-e-s au niveau personnel. *Y parvenir est une aventure qui se vit tous les jours.*

Source : Site Nos pensées



Se réinventer grâce à l'intelligence émotionnelle

Pour les managers, raisonner à partir de ses émotions est à la fois un moteur de développement personnel et d'efficacité dans la prise de décision.

Que devient la neige quand elle fond ? Bon nombre d'entre nous répondent spontanément « de l'eau ». Mais si, par un bienheureux hasard neuronal, c'est le mot « printemps » qui échappe, vous êtes prêt à rejoindre l'équipe du quotient émotionnel (abrégé QE, en référence au QI), celle qui rendra demain la rigueur « imaginative ».

Derrière le QE se cache en réalité une forme d'intelligence à part entière appelée « intelligence émotionnelle » ou IE (le QE représente sa mesure métrique, mais est souvent employé au sens d'IE). Une intelligence longtemps reléguée sur le banc de touche de notre système éducatif et trop souvent refoulée aux portes de nos entreprises. Mais grâce aux travaux de centaine de chercheurs en psychologie et neurosciences sociales à travers le monde, y compris en France, là voilà qui s'invite dans les processus de recrutement, les plans de succession, le développement personnel et le coaching des managers et des dirigeants d'entreprise.

Raisonner à partir des émotions

Selon les psychologues John Mayer et Peter Salovey (actuel président de Yale), l'intelligence émotionnelle est « *la capacité à percevoir l'émotion, à l'intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre les émotions et à les maîtriser afin de favoriser l'épanouissement personnel* ».

Dans intelligence émotionnelle, il y a « intelligence ». Cela suppose donc que l'on peut raisonner à partir des émotions – qui sont de vraies informations utiles pour le maintien ou l'optimisation du bien-être – et produire en conséquence des comportements qui favorisent l'épanouissement personnel et

l'adaptabilité.

Différents modèles d'IE sont apparus au fil du temps, certains plus fiables scientifiquement que d'autres, comme le modèle « pur » de John Mayer et Peter Salovey, centré exclusivement sur des capacités cognitives (et non des traits de personnalité, par exemple). Malgré leurs différences, toutes les approches de l'IE semblent converger vers un même constat : cette forme d'intelligence aurait un impact positif sur plusieurs facteurs tels que la santé, la performance au travail, le niveau de bien-être d'un individu, et d'un manager en particulier.

Même s'il ne s'agit pas d'en faire le seul facteur explicatif du succès d'un individu, l'intelligence émotionnelle est source de nombreux bienfaits. Un individu émotionnellement intelligent, comparé à un individu qui l'est moins, a par exemple trois fois moins de chance de tomber en burn-out, prend de meilleures décisions que la moyenne (surtout lorsqu'elles comportent un enjeu) et est capable de repérer très vite les informations « clés », dans une situation complexe et stressante. Il est aussi plus motivé et performant dans son travail, excelle dans des tâches créatives et s'avère moins sujet à certaines addictions (comme l'alcoolisme).

Meilleures prises de décision, meilleure gestion du stress, meilleur sens du relationnel, meilleure santé... Au vu des bénéfices à être « émotionnellement intelligent », les dirigeants et les managers d'entreprise devraient adhérer au « Pacte QE » dont voici les principes de base.

1. Développer le QE du dirigeant

Tous les dirigeants d'entreprise, de petite, moyenne et grande taille, devraient s'engager à développer leur propre QE, non seulement pour une question d'exemplarité, mais aussi pour endosser mieux et plus élégamment encore leur rôle de leader. Car plus on monte dans la hiérarchie, plus on finit, avec le temps, par se déconnecter des émotions des autres. On prête par exemple moins attention aux signaux faibles autour de soi (par manque de temps ou par outrecuidance) au point de tendre, pour un certain nombre de patrons, vers un narcissisme malfaisant. Or rechigner à prendre le pouls de son organisation, à faire l'effort de sonder le climat émotionnel à tous les niveaux, c'est prendre un énorme risque social.

Aussi demande-t-on au dirigeant de trouver le courage de décider, de trancher, de choisir et de réformer notamment dans des contextes difficiles. Mais également d'être en bonne santé psychique et physique, de résister au stress de manière à pouvoir suivre la cadence qu'impose une vie de P-DG. Et enfin d'être intègre, exemplaire, éthique, moins facilement « *pervertible* » par le système de pouvoir dans lequel il/elle évolue, et capable de mesurer les conséquences futures de ses actes sur autrui. Bref, la panoplie complète du dirigeant « QE++ ».

2. Développer le QE des managers

Une fois la route tracée, c'est au dirigeant-éclaireur de lancer la transformation de son corps managérial, véritable courroie de transmission émotionnelle au sein de l'entreprise. Pour se faire, il faut mettre en place des plans d'accompagnement personnel permettant de développer le QE de ses managers, car eux aussi sont soumis, à des échelles de temps et des niveaux de complexité et d'enjeu différents, aux mêmes contraintes que le dirigeant, à savoir décider, gérer son stress et ses collaborateurs et s'adapter.

Dans une démarche de développement personnel, il faut commencer par évaluer précisément ses forces et ses faiblesses. C'est ce que proposent les tests de QE. A la manière de Pierre Kosciusko-Morizet

(fondateur de PriceMinister), de Tristan Farabet (P-DG du Groupe Pochet), de Thierry Boiron (président des laboratoires Boiron), qui ont passé un de ces tests, vous disposerez ainsi d'une base pour pouvoir agir, en identifiant notamment les dimensions de l'intelligence émotionnelle qu'il vous faut travailler.

Source : Christophe Haag



L'intelligence managériale

L'intelligence managériale ne consiste pas à atteindre la perfection comme le prétendent certaines recettes miracles. Elle fait preuve d'humilité et ne recherche pas non plus cette « excellence » si souvent décrite dans les ouvrages et jamais atteinte dans le réel. L'intelligence managériale n'est pas non plus le Saint Graal de la performance ou de la rentabilité. Elle accepte les erreurs, les imperfections, les doutes. C'est une intelligence pleine d'humanité, qui connaît aussi bien ses limites que ses capacités. C'est aussi une intelligence pleine d'humanisme. L'intelligence managériale fait référence à des notions de connaissances, d'expériences, d'intuition, de justesse d'analyse, d'adaptation au contexte, de volonté de progresser, de cohérence comportementale et de confiance en l'homme et en son avenir.

L'intelligence managériale est, bien entendu, celle qui va développer chez le manager la capacité à évoluer et à gérer au mieux l'ensemble des données et des contraintes liées à son métier. Elle possède aussi beaucoup de points de référence avec d'autres intelligences. L'intelligence managériale est un savant mélange de plusieurs intelligences. Tout d'abord l'intelligence économique, au sens pragmatique donné à une réalité entrepreneuriale devant générer des profits pour se développer. Ensuite l'intelligence sociale, dite intelligence interpersonnelle, celle qui permet de comprendre les relations avec autrui et d'agir en conséquence. En lien avec cette dernière, l'intelligence collective est sa traduction en version collective, par l'analyse des interactions entre les acteurs. Enfin, et malheureusement trop longtemps ignorée en entreprise,

L'intelligence émotionnelle si bien décrite par Daniel Goleman. Cette dernière, donne au manager une dimension essentielle à sa fonction. Celle de pouvoir comprendre, pour soi et pour les autres, les mécanismes activés par nos émotions et générateurs de nos comportements.

A quoi sert l'intelligence managériale ?

85% du savoir faire d'un manager viennent de sa personnalité, de ses comportements, de sa capacité à

écouter, à communiquer et à mobiliser. 15% seulement viennent des ses connaissances de techniques managériales.

Or, une grande majorité des formations au management ne se concentre que sur les 15% des méthodes et techniques. Une majeure partie des collaborateurs se plaignant d'avoir un management déficient, ne pointent généralement pas du doigt les compétences techniques de leur manager, mais plutôt ses comportements, et son manque de savoir être. Une étude menée par L'EDHEC a montré que les cadres français donnaient seulement la note de 5,5 /10 à leur manager en matière de leadership.

Leadership qui se construit principalement sur des postures relationnelles et comportementales. L'intelligence managériale va donner au manager la capacité à « être » plutôt que la capacité à savoir.

Être à la fois lui-même de façon authentique, et être à la fois le moteur du collectif. Cette intelligence donne au manager une capacité à combiner exigence et bienveillance envers ses collaborateurs.

Source : Jean-Michel Philippon



Innovation: la pyramide de Maslow inversée

La pyramide de Maslow me semblait incomplète face à nos grandes mutations.

En effet, après avoir été centrés sur nous, notre petit nombril, un grand mouvement positif et discret s'est engagé sur une nouvelle voie : celle du bien commun, de l'intérêt collectif.

Nous nous sommes rendus compte d'une part, que nous ne vivons pas dans un désert, et d'autre part, que les conséquences de nos actes nous obligent à résoudre des grands enjeux sociétaux. Et nous avons pris conscience que nous ne pourrions les résoudre, que tous ensemble.

Or la pyramide de Maslow :

- ne considère l'être humain qu'en tant qu'individu, et ignore son intégration dans l'intelligence collaborative dans des projets de bien commun
- mesure des "quantités", et pas de "qualité"
- ne s'occupe que de l'aspect "matériel", et pas de l'aspect de notre "conscience collective"
- est une forme d'anthropocentrisme et n'implique pas d'engagement sociétal

C'est pourquoi, il m'a semblé important d'apporter à cette mythique pyramide une évolution qui nous corresponde.

Le premier niveau, qui a une intensité faible par rapport à un engagement, est le moment de la prise de conscience où on s'aperçoit qu'on fait partie d'un grand tout qui dépasse notre petite personne.

Le deuxième niveau de plus forte intensité, est celui où on se rend compte qu'on est tous capable de participer à la résolution des problèmes. Savoir, c'est agir. Et la question qui se pose alors est : "Qu'est

ce que j'ai envie de faire, moi ? A quoi vais-je participer ?"

Le troisième niveau est celui de l'engagement. C'est le moment où on choisit notre enjeu. Et par conséquence, nous commençons à agir en fonction de nos idées. C'est de la philosophie pratique : vivre selon nos pensées.

Le quatrième niveau marque une intensité beaucoup plus forte, car en étant acteur, on se rend compte qu'on ne peut pas raisonner comme hier. Et si on veut être efficace dans son action, cela ne peut se faire que par l'innovation.

Le cinquième niveau est le niveau suprême, qu'on peut toutes et tous atteindre. Être un leader charismatique implique qu'on entraîne derrière soi d'autres personnes. Cela peut se faire à un petit ou très très grand niveau.

Ramenée à l'entreprise ou l'organisation, cette pyramide marque l'engagement sociétal. Cela permet de mesurer l'implication des chefs d'entreprises dans la construction du monde de demain.

Autrement dit, cela est un moyen d'évaluation la maturité des entreprises engagées en développement durable.

Source : Karin Boras



« Manager demain sera une expérience relationnelle »

A quoi ressemblera le management d'ici une dizaine d'années ? Vaste question sur laquelle ont planché cent spécialistes. Leurs conclusions ont été réunies dans le recueil « Cent regards sur le management en 2030 », dont la seconde édition vient de paraître. Décryptage de ce travail prospectif avec Philippe Détrie, fondateur de la Maison du Management.

« Mondialisation, féminisation et vieillissement de la population sont les « trois bouleversements majeurs » qui viennent rompre notre modèle économique traditionnel » explique en préambule Philippe Détrie,

« Parallèlement, la mondialisation, associée à l'accélération, au vieillissement de la population et à l'effritement des modèles explicatifs du monde, crée une recherche de sens chez les salariés. »

La mondialisation engendre un impératif de « *best in class* », l'accélération nécessite toujours plus de réactivité et oblige à avoir des structures plus fluides. Pour survivre, les structures comme les individus doivent s'ouvrir sur le monde. La féminisation, ensuite, permet depuis peu de ne plus libérer la moitié de la population qui était assujettie à l'autre, même s'il reste difficile dans certaines entreprises de casser ce fameux « plafond de verre ».

Renversement générationnel

Concernant le vieillissement, on assiste à un fait unique dans l'histoire de notre société : les jeunes arrivent dans l'entreprise avec des compétences que les anciens n'ont pas acquises, mais aussi avec une assurance qui ouvre des possibilités de co-crédation immenses, comme le mentoring inversé. L'effritement des valeurs est quant à lui visible dans les grandes institutions (religion, famille, travail...), qui ne sont plus les piliers centraux de nos sociétés.

Sur le plan technologique, *« la révolution numérique a fait voler en éclats le cadre de travail et les règles qui prévalaient jusque-là. Toute une vie peut tenir dans un smartphone »* résume le fondateur de la Maison du Management, *« Cela a modifié les lignes du savoir, celui-ci devenant moins important que la capacité à savoir comment naviguer parmi ce savoir »*.

Valeur travail

Au niveau individuel, la valeur travail se relativise et se repense. Loin d'être l'ascenseur social qu'il a longtemps été, le travail doit répondre à plusieurs exigences : l'individu doit s'y épanouir, mais aussi apprendre et y trouver un sens, sans oublier de vivre au sein de sa communauté. S'y ajoute une plus grande flexibilité, et peut-être aussi une audace plus importante de la part de la génération amenée à prendre la main bientôt.

Manager coach

Au cœur de cette vaste équation, le manager doit se redéfinir : le travail sera pour lui une expérience relationnelle. Au mot « pouvoir » va se substituer le verbe « pouvoir » : l'autorité en soi fait place à la « capabilité », selon le mot du Prix Nobel Amartya Sen. Travail rimera avec plaisir d'entreprendre et possibilité de vivre une aventure humaine qui se partage :

« L'envie et l'enthousiasme arrivent en force : on travaillera surtout pour épanouir son potentiel » ajoute Philippe Détrie.

Le manager de 2030 sera au cœur de ses équipes, travaillera avec elles et non au-dessus ou devant. Véritable coach, il lui faudra permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même et de progresser, les individus aspirant à se former tout au long de leur vie.

« Pour le manager, cela suppose d'être non plus le meilleur du monde - en termes d'efficacité ou de performances - mais le meilleur au monde, puisqu'il lui faut intégrer l'impact de son activité sur les autres, en interne mais aussi la société et l'environnement. Cette responsabilisation place l'entreprise non plus seulement face à son marché, mais face à la société ».

Source: Frédérique Guénot



L'intuition stratégique pour innover

Quand et comment vos meilleures idées vous viennent-elles à l'esprit ? La nuit. Sous la douche. Dans les bouchons. Soudain, la masse informe de vos réflexions s'organise et, en un éclair, une idée apparaît - lumineuse révélation qui explique comment vos pensées aux contours flous peuvent s'emboîter en un tout cohérent. Vous vous dites : « Ah ! Je vois enfin ce je dois faire. » De nos jours, la recherche en neurosciences explique comment se produisent ces moments d'inspiration soudaine. Il s'agit d'une forme d'intuition que nous qualifierons de « stratégique ».

Si, comme nous allons le voir, par « stratégie » on entend « l'art de gagner la bataille avant même de l'avoir livrée », ce qualificatif s'impose. L'« intuition stratégique » produit l'idée primordiale qui dicte au stratège [du grec *strategos*, celui qui conduit (« *ageîn* ») l'armée (« *stratos* »)] comment placer ses troupes, exploiter son expérience, sa connaissance du terrain, de l'ennemi et même s'il est opportun d'engager la bataille. Ce faisant, avant même que celle-ci ne commence, les dés sont jetés et la victoire assurée, pour autant que les troupes accomplissent leur mission correctement et que l'intendance suive - c'est-à-dire pour autant que les aspects « tactiques » et « logistiques » de la bataille soient maniés correctement.

Les neurosciences nous informent de l'existence de trois types d'intuition : « ordinaire », « experte » et « stratégique ».

L'intuition ordinaire nous révèle en permanence ce que nous percevons « de l'intérieur » (le latin « *intuitio* » désigne l'action de voir une image dans une glace), et ce flux continu et presque inconscient d'informations un peu vagues contribue à positionner notre pensée par rapport au monde extérieur comme les informations proprioceptives qui codent précisément la position relative de nos membres nous informent naturellement de notre positionnement dans l'environnement physique.

L'intuition experte nous permet d'évaluer presque instantanément les situations auxquelles nous

sommes confrontés et d'identifier la réponse à donner ou comment riposter, de la même façon qu'un tennisman professionnel peut immédiatement estimer où la balle va aller (et agir en conséquence) au vu de l'angle et de la force de frappe utilisés par l'adversaire. C'est ce type de phénomène que Malcolm Gladwell analyse dans son livre *La Force de l'intuition* (Robert Laffont, 2006).

L'intuition stratégique, quant à elle, n'a rien de vague ou de flou dans la manière dont elle se ressent, comme c'est le cas pour l'intuition ordinaire. Elle produit une analyse nette de la situation et fait venir à l'esprit une formulation très claire du chemin à suivre. Mais elle ne fournit pas de réponse de manière instantanée comme le fait l'intuition experte. Le processus est lent. Un mois peut passer avant qu'enfin et subitement la solution à un problème n'apparaisse finalement et un peu à l'improviste, un soir comme un autre. Et le phénomène ne se produit pas pour venir à votre secours dans des situations familières (comme dans le cadre d'un match de tennis) mais plutôt dans un contexte qui vous est inhabituel, pour résoudre un problème auquel vous n'avez pas déjà été confronté - précisément quand vous en avez le plus besoin.

Ce que nous appelons l'intuition stratégique est à l'évidence une des composantes essentielles et connues du processus de création originale, quelque chose de nécessaire pour réussir de nos jours dans un contexte où l'innovation et l'esprit d'entreprise font toute la différence. Ce qui est moins évident c'est d'exprimer ce que cette expression recouvre malgré son caractère ineffable, de bien comprendre comment le phénomène se produit et, surtout, comment reproduire de manière systématique ces « moments de foudroyante perspicacité » ou « moments de clarté » (« *flashes of insight* ») qui caractérisent ce que ressent celui qui bénéficie de l'intuition stratégique.

Source : William Duggan et Manuel Barbero

«Le bonheur est un voyage et non une destination»

« Le bonheur vient de la poursuite du chemin en soi, pas de la destination »

La théorie de l'« expérience optimale »

Vivre : la psychologie du bonheur de Mihaly Csikszentmihalyi s'inscrit dans le mouvement de la «psychologie positive». Pour Csikszentmihalyi, le bonheur se définit par l'«expérience optimale». Il présente dans ce livre, les principes généraux du développement de l'*expérience optimale* et les conditions du bonheur dans le contexte de la vie quotidienne. Csikszentmihalyi précise que l'*expérience optimale* correspond à

« l'état dans lequel les gens sont quand ils sont profondément engagés dans une activité pour le plaisir, quand ils se sentent heureux et sont au maximum de l'enchantement ».

Csikszentmihalyi donne le conseil suivant «Recherchez sur les aspects positifs de l'expérience humaine : la joie, la créativité et le processus d'engagement total face à la vie que j'appelle «expérience optimale». (Csikszentmihalyi, p.11). Mihaly indique d'ailleurs que pour atteindre le bonheur, il est important de multiplier les *expériences optimales* de manière à recréer et préserver son équilibre mental. Il souligne également l'importance d'avoir un fil conducteur à ces multiples *expériences optimales* pour éviter la désorientation et donner réellement un sens à sa vie.

Conditions de l'expérience optimale

Mihaly Csikszentmihalyi donne les conditions de l'«expérience optimale». «L'engagement dans une tâche précise (un défi) qui fournit une rétroaction immédiate, qui exige des aptitudes appropriées, un contrôle sur ses actions et une concentration intense ne laissant aucune place aux distractions ni aux préoccupations à propos de soi et qui s'accompagne (généralement d'une perception altérée du temps

constitue une expérience optimale (une expérience flot)» ou flow. Il ajoute:

« Comme conséquence (meilleure performance, créativité, développement des capacités, estime de soi et réduction du stress). Bref, elle contribue à la croissance personnelle, apporte un grand enchantement et améliore la qualité de la vie. » (Csikszentmihalyi, p.77)

Approche scientifique expérimentale du bonheur

Dans la préface de *Vivre : la psychologie du bonheur*, David Servan-Schreiber, neuropsychiatre et auteur du best seller *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression : Sans médicaments ni psychanalyse* souligne l'apport particulier de Mihaly face aux questions du bien-être, du bonheur et à ce qui donne un sens à l'existence. De fait, Csikszentmihalyi innove en apportant un nouvel éclairage à ces grandes questions grâce à une approche scientifique expérimentale: la «méthode d'échantillonnage des expériences subjectives». Servan-Schreiber reconnaît aussi la grande influence de Mihaly dans le champ de bataille du début du XXI^e siècle, celui de «la conscience de chacun». Il observe qu'après 20 ans de recherche, Mihaly arrive aux mêmes conclusions que les traditions orientales à savoir que « *le bonheur vient de la poursuite du chemin en soi, pas de la destination* ».

Méthode ESM (Experience Sampling Méthode)

Il est important de souligner que les exposés du livre *Vivre : la psychologie du bonheur* repose sur les résultats des études réalisées avec la méthode ESM (Experience Sampling Méthode). Cette méthode de recherche scientifique expérimentale initiée par Mihaly Csikszentmihalyi a permis d'obtenir des données sur les pensées, les émotions liées à des activités de la vie quotidienne de milliers d'individus de différentes cultures à travers le monde. Avertis de façon aléatoire à différents moments de la journée par un téléavertisseur, les participants devaient noter les informations subjectives demandées. Ainsi, des personnes extraordinaires investissant beaucoup de temps et d'énergie à des activités très exigeantes et des gens ordinaires dans leur milieu de vie et s'adonnant à des activités non rémunérées ont contribué à alimenter les données de la recherche. À cet égard, l'université de Chicago et l'université de Milan ont été considérées comme les foyers de recherche les plus actifs.

Source : Site Créativité.net



Le bonheur naît de la passion pour ce que l'on fait

Si on ne développe pas les objectifs qui donnent du sens à notre existence, si nous n'utilisons pas notre esprit à fond, les bons sentiments ne remplissent qu'une minuscule fraction du potentiel que nous possédons.

Après des décennies de recherches consacrées aux états où les personnes atteignent leur potentiel maximal, les études de Mihaly Csikszentmihalyi indiquent que les personnes sont plus heureuses lorsqu'elles atteignent un état de forte concentration, nommé « *flow* ».

Cet état est atteint lorsque nous vivons des émotions positives comme le bonheur, la force ou l'attitude positive, les fameux états de «néguentropie psychique».

Puisqu'elle n'a pas besoin d'attention pour ruminer ou ressentir de la peine pour soi-même, l'énergie psychique peut «couler librement» vers n'importe quelle pensée ou tâche que nous désirons faire.

À l'inverse, les émotions négatives, comme la tristesse, la peur, l'anxiété ou l'ennui produisent de «l'entropie psychique».

L'état de « *flow* » joue le rôle principal dans la capacité des personnes à être heureuses

Pour mieux comprendre ce qu'est un état de « *flow* », il est intéressant d'analyser l'état contraire, l'état dans lequel il n'y a aucun ordre dans la conscience, dans lequel les pensées apparaissent et disparaissent capricieusement sans que l'on puisse les contrôler.

C'est un état très désagréable qui est souvent lié à d'autres problèmes comme l'insécurité, la dépression

ou l'anxiété et qui, s'il est récurrent, peut rendre particulièrement malheureux.

Le contraire est l'état de fluide, lorsque l'esprit «coule», qu'on se sent complètement attentif et dans le contrôle de soi, insouciant et avec l'agréable sensation de faire ce qu'il faut.

Tout prend sens et les problèmes que nous trouvons nous semblent être de passionnants défis auxquels nous nous confrontons avec plaisir, et non pas des menaces à notre bien-être ou à notre sécurité personnelle.

Diverses études paraissent indiquer que certains facteurs comme l'argent ont, en réalité, un rôle relatif dans notre bonheur.

L'argent, par exemple, est important lorsque nous en avons peu -tout comme la nourriture est importante lorsqu'on meurt de faim- mais plus nous avons d'argent, moins il influe sur le bonheur.

Pour les personnes des pays développés, au fort pouvoir d'achat, il existe des facteurs bien plus importants que l'argent, pour déterminer le bonheur.

À l'inverse, profiter du « flow » fait qu'une personne se sent plus sûre d'elle même, moins anxieuse et plus heureuse.

« L'art ou le sport sont des activités culturelles dont l'unique objectif est d'atteindre l'état de flow » - Mihaly Csikszentmihalyi-

Le bonheur pourrait se trouver dans le lundi

Les lundis sont souvent les pires jours de la semaine, et c'est presque un gros mot pour beaucoup de gens, car cela signifie le retour au travail.

Mais Csikszentmihalyi, professeur d'université à Stanford, a détecté un paradoxe : le travail est plus propice que les loisirs pour atteindre ce qu'il appelle le « *flow* », ce qu'on peut aussi appeler bonheur.

La clé se trouve dans le fait que pour beaucoup de gens, le loisir est un temps mort et le travail, tout le contraire.

Avoir des objectifs clairs, pouvoir les gérer et recevoir des « *feedbacks* » est pourtant la clé pour être heureux.

L'état de « *flow* », c'est surtout cela : la capacité à concentrer son énergie psychique et son attention sur des plans et des objectifs de son choix.

« Mener à bien des plans et des objectifs de notre choix est fondamental pour atteindre le flow. » - Mihaly Csikszentmihalyi-

Source : Site Nos pensées.fr

Le BONHEUR AU TRAVAIL

Un témoignage inspirant : « *Faire des Québécois les employés les plus heureux au monde* »

Il y a quelques années, j'ai décidé de tourner le dos au scepticisme, au cynisme et au pessimisme. J'ai accepté mon rêve de faire du Québec l'un des meilleurs endroits où travailler dans le monde. C'est tellement facile de se laisser décourager. Il faut arrêter de se mettre des bâtons dans les roues et se donner le droit de voir grand.

Je dois avouer que je suis encore sous l'émotion du CultureFest. Célébrer l'importance de la culture d'entreprise avec plus de 500 personnes de tous les milieux, ce n'est pas rien! Cela m'a fait réaliser que plus que jamais, les gens veulent vivre et influencer le changement dans leur organisation.

Je suis convaincu que c'est en créant des organisations axées sur la dimension humaine que nous pouvons bâtir une société plus forte, autant économiquement que socialement.

Économiquement puisque comme le dit si bien Richard Branson, fondateur de Virgin: « Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise ». Le jour où je l'ai compris est celui où mon entreprise a commencé à connaître de très grands succès.

Socialement, puisque malgré qu'il fasse très bon vivre au Québec, cela ne se reflète pas encore assez dans nos organisations. Là où nous investissons nos vies. Cinq jours par semaine pendant plus de 30 ans dans un milieu où on ne peut s'épanouir et s'accomplir, c'est long longtemps! Si nous faisons un effort collectif pour changer ça, je crois que le Québec pourrait non seulement mieux se porter socialement, mais vraiment se démarquer à l'échelle planétaire. C'est simple, le monde du travail doit changer si nous voulons faire rayonner le Québec partout sur la planète.

Comment le Québec peut-il se différencier?

Pour y arriver, il faut commencer par arrêter de vouloir faire comme les autres. Le Québec ne pourra jamais brasser autant de capitaux que nos voisins du sud et le coût de notre main-d'œuvre ne pourra jamais être aussi bas que celui de la Chine ni de l'Inde. C'est la vie. Il faut l'accepter. Je ne sais pas pour vous, mais moi je préfère me différencier autrement.

Vous vous en doutez, je crois que le bonheur au travail est la clé du succès. Je ne suis pas le seul à penser ainsi. Mais je veux voir plus d'organisations se mobiliser pour faire avancer le mouvement. Selon les statistiques publiées par Gallup, c'est 33% des employés en Amérique du Nord et 13% dans le monde qui se sentent mobilisés au travail. Moi, je crois que c'est en battant ces statistiques que le Québec peut s'imposer et se démarquer sur la scène internationale. Faisons de nos pratiques des exemples à suivre.

Pour moi, la culture d'entreprise devrait être le produit le plus important d'une organisation. Et quand tu la vois comme un produit, alors investir en elle prend tout son sens. La dépense devient soudainement un investissement non seulement pour l'entreprise, mais pour la population.

Même si nous avons malheureusement tendance à définir le Québec pour ses chantiers de construction sans fin, je crois que nous avons tout pour nous épanouir: un coin de pays magnifique, une grande ouverture d'esprit, une belle diversité, la paix sociale, un faible coût de la vie, un bon système d'éducation, la créativité et, surtout, la joie de vivre.

Vous pouvez me traiter de rêveur, je m'en fous! Je verrais vraiment le Québec comme l'un des meilleurs endroits où travailler dans le monde. Je rêve d'entendre que c'est au Québec qu'on trouve les cultures d'entreprise les plus inspirantes au monde. Je crois sincèrement que c'est en créant des organisations axées sur la dimension humaine que nous pouvons bâtir une société plus forte, économiquement que socialement.

C'est ensemble que nous allons faire la différence. Joignez le mouvement. Je compte sur vous pour être des agents de changement dans vos organisations. Un Québec qui fait rêver le reste de la planète, c'est possible.

Source : Simon De Baene



Pourquoi rous les managers ne sont-ils pas bienveillants

C'est vrai, j'ai bien conscience que la bienveillance en entreprise est loin, très loin d'être la règle et il m'a semblé intéressant de se demander, concrètement : POURQUOI ?

1- Votre manager a, lui aussi, un manager

Je dis souvent que pour comprendre la façon de manager d'une personne, il faut également connaître son n+1. En effet, avec toute la meilleure volonté du monde, si un manager qui voudrait mettre en place une politique bienveillante dans son équipe se retrouve au quotidien avec son manager qui, lui, ne l'est pas, c'est beaucoup plus compliqué. Par exemple, si on patron exige des réponses à ses mails en plein week-end, il sera plus compliqué pour votre manager de ne pas vous solliciter en cas de besoin.

Vous allez me dire qu'au final : c'est SON problème, pas le vôtre. Je vous l'accorde mais cela étant dit, il n'y a pas de stratégie RH basée sur la bienveillance que celle qui est impulsée par la tête de l'entreprise. Trop souvent, le manager qui voudrait faire cela de sa propre initiative se trouve isolé. Il est urgent que le top management comprenne que le management bienveillant n'est pas un luxe... mais une source de gain de productivité énorme ! Je ne cherche pas d'excuse aux managers toxiques mais il est vrai que, parfois, ce n'est pas que ce sont de mauvais bougres mais juste des humains qui ne savent pas faire "parapluie" par rapport à leurs équipes.

2- Il existe des managers toxiques

Il ne faut pas se voiler la face : certaines personnes sont convaincues que le monde de l'entreprise doit être un monde dur pour être efficace. Quand je me trouve confronté à des gens m'affirmant cela, je donne toujours ce chiffre, issu d'une étude faite par Thomas Wright pour l'Université du Michigan : 10

à 25 % de l'efficacité d'un individu est imputable à son bien-être psychologique. Mis à part dans le cas d'un collaborateur sado/maso, il est fort probable que son bien-être psychologique soit meilleur avec un management basé sur la bienveillance ! Quand vous croisez un tel énergumène, tout n'est pas perdu; il est possible de le gérer !

3- Il n'est pas rare que l'on se voile la face

Sans être un manager toxique, il n'est pas rare qu'un manager n'ait pas conscience que l'impact de certains actes en apparence anodin. Quelques exemples ?

- Ne pas féliciter publiquement un collaborateur qui a sur-performé »
- Passer trop de temps en réunion au détriment du temps passé avec ses équipes
- Ne pas considérer l'erreur comme une source de progrès
- Ne pas souhaiter « bon anniversaire » à ses plus proches collaborateurs
- Être incapable, pour des questions « d'image », de partir du bureau avant ses collaborateurs

Je pourrais faire une liste longue de 10 pages mais vous comprenez l'idée. Être bienveillant, ce n'est pas QUE ne pas traumatiser ses équipes. C'est aussi les faire grandir, leur donner un cadre serein dans lequel l'erreur est tolérée. A mon sens, tout manager digne de ce nom devrait faire une sorte « d'examen » de conscience afin, chaque mois, de décider sur quel point il/elle peut progresser dans son métier de manager.

4- Tout le monde n'est pas zen par nature

Un manager a beaucoup plus de pression que ses collaborateurs, c'est vrai. C'est pour cela qu'il est manager d'ailleurs. Par contre, certains manager, sans pour autant ne pas être toxiques, ne réussissent pas à gérer de façon correcte cette pression au quotidien. Certains jours, ils feront la tronche, ne diront bonjour à personne... sans pour autant être de mauvaises personnes. Et c'est là probablement le plus compliqué : un manager se doit d'être serein, en toute circonstance !

Vous imaginez, vous, un pilote d'avion en plein milieu d'un orage annoncer au micro : « attachez vos ceintures... on va tous mourrrrrriiiiiir !!!! » ? Non, bien sûr ! Et bien un manager, c'est pareil. Il doit toujours être d'humeur égale.... Bonne si possible ! Et là, nous nous trouvons confronté à une réalité purement humaine : tout le monde n'est pas égal devant le stress. Il existe des formations pour cela. Je sais que cette opinion ne fait pas l'unanimité et pourtant, j'en suis convaincu : un manager se doit d'être zen en toute circonstance, y compris en temps de crise, pour ne pas dire « surtout en temps de crise ». A partir du moment où le manager devient anxigène, il devient une source de problèmes au lieu d'en être la solution !

5- Tout le monde ne sait pas déléguer

Etre manager, c'est aussi avoir la capacité d'assumer les échecs de ses équipes et d'attribuer 100% des succès à ses équipes. Pas facile ! Pour cela, il faut une relation de confiance absolument totale et réciproque. Rien de pire qu'un manager qui s'attribue tous les succès de ses collaborateurs et qui blâme ces derniers en cas de problème. Pour arriver à cette relation parfaite, le niveau de délégation doit être total. Pour motiver ses troupes, il ne faut pas tout faire à leur place mais savoir les guider pour bien faire. Déléguer, cela suppose d'en assumer les bons comme les mauvais côtés. Cela me fait penser à un exercice de team building que l'on m'a fait faire il y a quelques années. Je monte sur un escabeau, mon

équipe en bas... je leur tourne le dos et doit me laisser tomber en arrière, comptant sur mon équipe pour me rattraper. Pas si simple à faire si l'on y réfléchit bien. Déléguer... c'est un peu cela parfois.

Conclusion

Non, tous les managers ne sont pas bienveillants et nous ne pouvons que le regretter. Cependant, je n'ai absolument aucun doute sur le fait que tous, absolument tous peuvent le devenir, à une condition : que ce soit la volonté du top management. Sans une volonté forte de la direction de chaque entreprise, il ne faut pas espérer que la bienveillance devienne la norme. Ce qui est rassurant, et je le constate quotidiennement avec les entreprises que je peux conseiller, cette volonté devient de plus en plus forte car au-delà du bien-être que cette démarche génère, c'est la productivité même de l'entreprise qui est fortement impactée. Quand la volonté est là... tout s'enchaîne !

Source : Gaël Chatelain



Leadership et bienveillance, oui mais ...

Dans le monde professionnel et sur la toile et , de plus en plus, est répété inlassablement que la voie à suivre actuellement en matière leadership est la bienveillance et la gentillesse.

Parfois (pour ne pas dire souvent), cette gentillesse et cette bienveillance sont présentées comme les seules clés du leadership actuel. Parfois même, le leadership est présenté comme impossible si le leader n'est pas « aimé » par ses collaborateurs. Mais qu'en est-il réellement ?

La Bienveillance : ce que c'est ?

Repartons de la définition même du mot ... En voici quelques-unes :

La **bienveillance** est la disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui.

La **bienveillance** est la capacité à se montrer indulgent, gentil et attentionné envers autrui d'une manière désintéressée et compréhensive.

La **bienveillance** est la disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui.

Ce que j'en pense ...

Oui, la bienveillance et les qualités associées sont indubitablement devenues des composantes indispensables d'un leadership moderne. En effet, aujourd'hui, sous peine de ne plus être accepté, celui-ci sera « humain » (ou ne sera pas/plus).

Mais se limiter à cet axe uniquement nous amène peut-être à négliger les autres composantes d'un leadership efficace et efficient. Personnellement, je pense que le cœur du leadership sont les notions d'objectif et de vision. Celles-ci définissent la ou le leader doit amener ses collaborateurs. Et parfois atteindre un objectif cela implique certaines contraintes et certaines obligations. Et pour cela, parfois, la gentillesse et la bienveillance risquent de ne pas suffire ...

En effet, être un leader demande très souvent bien plus que d'être simplement gentil et bienveillant ou d'être « apprécié/aimé ».

Le vrai leadership

Selon moi, le vrai Leadership ne trouve pas sa réelle source et sa force dans l'amour et/ou la gentillesse/bienveillance mais bien dans le **respect** (le vrai ... celui que l'on suscite et pas celui que l'on impose ...) et la **confiance**. Néanmoins, il est vrai, qu'une partie de ce respect et de cette confiance se gagnera par la bienveillance (celle-ci sera un des ciments d'un leadership « durable »).

Source : Éris Plasman



Quand l'émotion nous trouve...

Ce n'est pas en étant à la recherche d'une émotion qu'on la rencontre, c'est elle qui nous trouve, nous surprend, nous rejoint et nous éveille.

L'émotion touche une fibre dont l'éveil va éclairer des sentiments endormis, des sensations oubliées, des perceptions inattendues et les vivifier de sa palpitation...

Il n'est pas facile de décrire une émotion ou d'en témoigner dans le langage des mots. Nous la portons dans la joie, dans la tristesse, parfois dans la nostalgie. Au plus profond, nous savons la fragilité d'une émotion, sa vacuité, son évanescence en même temps que son envahissement quand elle nous submerge. Aussi faut-il accepter de nous laisser accompagner par elle, au plus loin, au plus intime ; de nous laisser porter par sa houle, grandir et amplifier par sa chaleur, enchanter par sa présence.

L'émotion est un fil d'or qui nous relie au sens caché des êtres et de nous-même.

L'émotion est un sésame, une clé pour accéder aux détours de notre sensibilité, à la richesse d'une écoute insoupçonnée.

L'émotion nous fait découvrir ce que nous ne savions même pas savoir, elle nous fait pénétrer dans l'inimaginable.

Il ne suffit pas que le soleil se lève ; encore faut-il transformer l'aube en un jour nouveau.

Source : Jacques Salomé



Quand le boss pète sa coche et inversement

Peu de choses sont aussi coûteuses et perturbatrices que les gestionnaires qui tuent le moral. Les employés démotivés vont sous-performer, puis quittent à la première occasion.

La chose la plus effrayante est la fréquence de ce manque de motivation. Une recherche Gallup montre que 70% des employés se considèrent comme désengagés au travail.

Les organisations savent combien il est important d'avoir des employés motivés et engagés, mais la plupart ne tiennent pas compte des responsables de leur réalisation.

Quand ils ne le font pas, la ligne du bas en souffre.

Des recherches de l'Université de Californie ont révélé que les employés motivés étaient 31% plus productifs, avaient des ventes de 37% plus élevées et étaient trois fois plus créatifs que les employés démotivés. Ils étaient également 87% moins susceptibles de quitter, selon une étude du Corporate Leadership Council sur plus de 50 000 personnes.

Les recherches Gallup montrent que 70 p. 100 de la motivation d'un employé est influencée par son manager. Il n'est pas étonnant que les employés ne quittent pas les emplois; Ils quittent les gestionnaires.

Rendre les choses pires

Avant que les gestionnaires puissent commencer à avoir des employés motivés et engagés, il y a des choses critiques qu'ils doivent arrêter de faire. Voici quelques-uns des pires comportements que les gestionnaires doivent éradiquer du lieu de travail.

Faire beaucoup de règles stupides.

Les entreprises doivent avoir des règles, c'est une donnée, mais elles ne doivent pas être des tentatives paresseuses pour créer un ordre. Qu'il s'agisse d'une politique de présence trop sévère ou de l'adoption de miles de vols fréquents, même quelques règles inutiles peuvent rendre les gens plus fous. Lorsque de bons employés ont l'impression que le grand frère regarde, ils trouveront un autre endroit pour travailler.

Laisser les réalisations non reconnues.

Il est facile de sous-estimer le pouvoir d'une tape sur le dos, en particulier chez les plus performants qui sont intrinsèquement motivés. Tout le monde aime les félicitations, pas plus que ceux qui travaillent dur et donnent tout. Récompenser les réalisations individuelles montre que vous faites attention. Les gestionnaires doivent communiquer avec leur équipe pour savoir ce qui les rends bien (pour certains, c'est une augmentation, pour d'autres, c'est une reconnaissance publique) et ensuite les récompenser pour un travail bien fait. Avec les meilleurs joueurs, cela se produira souvent si vous le faites bien.

Embauche et promotion de personnes erronées.

Les bons employés qui travaillent dur, le font avec des professionnels partageant les mêmes idées. Lorsque les gestionnaires ne font pas le travail acharné d'embaucher de bonnes personnes, c'est un démotivateur majeur pour ceux qui travaillent avec eux. Promouvoir les mauvaises personnes est encore pire. Lorsque vous travaillez pour passer à une promotion qui a été donnée à quelqu'un qui a réussi à se faufiler au sommet, c'est une énorme insulte. Pas étonnant que les gens quittent.

Traiter tout le monde de manière égale.

Bien que cette tactique fonctionne avec les écoliers, le lieu de travail doit fonctionner différemment. Le fait de traiter tout le monde montre également à vos artistes les plus performants que peu importe leur performance (et, généralement, les plus performants sont des bourreaux de travail), ils seront traités comme le bozo qui ne fait que puncher l'horloge.

Tolérer les mauvaises performances.

On dit que dans les groupes de jazz, le groupe est aussi bon que le pire joueur; Peu importe la qualité des membres, tout le monde entend le pire joueur. Il en va de même pour une entreprise. Lorsque vous permettez que des performances faibles coexistent sans conséquence, ils font glisser tous les autres, en particulier les meilleurs.

Reprendre leurs engagements.

Faire des promesses aux gens vous place sur la ligne fine qui se trouve entre les rendre très heureux et les regarder sortir par la porte. Lorsque vous soutenez un engagement, vous vous développez dans les yeux de vos employés parce que vous prouvez que vous êtes digne de confiance et honorable (deux qualités très importantes chez un patron). Mais lorsque vous ignorez votre engagement, vous vous trouvez aussi visqueux, indifférent et irrespectueux. Après tout, si le patron n'honore pas ses engagements, pourquoi les autres?

Être apathique.

Plus de la moitié des personnes qui quittent leur emploi le font en raison de leur relation avec leur patron. Les entreprises intelligentes s'assurent que leurs gestionnaires savent comment équilibrer leur professionnalisme avec l'être humain. Ce sont les patrons qui célèbrent le succès d'un employé, s'habituent à ceux qui traversent des moments difficiles et défient les gens, même s'il fait mal. Les chefs qui ne se soucient pas vraiment auront toujours des taux de roulement élevés. Il est impossible de travailler pour quelqu'un plus de huit heures par jour lorsqu'ils ne sont pas impliqués personnellement et ne se soucient que de votre productivité.

Améliorer les choses

Une fois que les gestionnaires ont éradiqué les sept comportements négatifs qui démotivent leurs meilleurs collaborateurs il est temps de les remplacer par les sept comportements suivants qui amènent les gens à aimer leur travail.

Suivez la règle du platine.

La règle d'or (traiter les autres comme vous voulez être traité) a un défaut fatal: elle suppose que toutes les personnes veulent être traitées de la même manière. Il ignore le fait que les gens sont motivés par des choses très différentes. Une personne aime la reconnaissance publique, tandis qu'un autre ne souhaite pas être le centre d'attention. La règle Platine (traiter les autres comme ils veulent être traités) corrige ce défaut. Les bons gestionnaires adaptent leur comportement et leur style en conséquence.

Soyez fort sans être sévère.

La force est une qualité importante dans un leader. Les gens attendront pour voir si un leader est fort avant de décider de le suivre ou non. Les gens ont besoin de voir du courage chez leurs dirigeants. Ils ont besoin de quelqu'un qui peut prendre des décisions difficiles et veiller au bien du groupe. Ils ont besoin d'un leader qu'ils vont suivre quand les choses deviennent difficiles. Les gens sont beaucoup plus susceptibles de montrer leur force quand leur chef fait de même. Beaucoup de leaders confondent la domination, le contrôle et le comportement autrement sévère pour la force. Ils pensent que prendre le contrôle et pousser les gens va certainement inspirer un suivi fidèle. La force n'est pas quelque chose que vous pouvez forcer chez les gens; C'est quelque chose que vous gagnez en le démontrant à maintes reprises face à l'adversité. C'est seulement alors que les gens croient qu'ils devraient vous suivre.

Rappelez-vous que la communication est une voie à double sens.

De nombreux gestionnaires pensent qu'ils sont d'excellents communicateurs, sans se rendre compte qu'ils ne communiquent que dans une seule direction. Certains sont fiers d'être accessibles, mais ils n'entendent pas vraiment les idées que les gens partagent avec eux. Certains gestionnaires ne fixent pas d'objectifs ni fournissent de contexte pour les choses qu'ils demandent aux gens et d'autres ne donnent jamais de commentaires, ce qui laisse les gens se demander s'ils sont plus susceptibles d'être promus ou licenciés.

Soyez un modèle, pas un prédicateur.

Les grands leaders inspirent confiance et admiration par leurs actions, pas seulement par leurs paroles.

Beaucoup de dirigeants disent que l'intégrité est importante pour eux, mais les grands leaders poursuivent leurs discussions en démontrant l'intégrité tous les jours.

Soyez transparent.

Les bons gestionnaires sont transparents sur les objectifs, les attentes et les plans de l'entreprise. Lorsque les gestionnaires essaient de masquer la réalité afin de faire en sorte que les choses semblent mieux qu'elles ne le sont, les employés le voient..

Être humble.

Peu de choses tue la motivation aussi rapidement que l'arrogance d'un boss. Les grands chefs n'agissent pas comme s'ils étaient meilleurs que vous, parce qu'ils ne pensent pas qu'ils sont meilleurs que vous. Plutôt que d'être une source de prestige, ils considèrent leur position de leader comme leur apportant une responsabilité supplémentaire pour servir ceux qui les suivent.

Rien ne brûle les employés comme la surcharge de travail.

Le travail excessif de bons employés les laisse perplexe; Cela leur fait croire qu'ils sont punis pour leur excellente performance. Le travailleur en situation de travail excessif est également contre-productif. De nouvelles recherches de Stanford montrent que la productivité par heure diminue fortement lorsque la semaine de travail dépasse 50 heures, et la productivité diminue tellement après 55 heures que vous ne recevez rien du travail supplémentaire.

Source : Travis Bradberry Traduit avec Google Translate



« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »

Prendre la mesure des transformations sociétales n'est pas cautionner un monde du travail injuste. C'est se donner les moyens de se renforcer personnellement et d'agir au lieu de subir. Faire face au changement peut être une opportunité de développement personnel et professionnel.

Combien de personnes après un licenciement, ont trouvé leur voie et se sont données les moyens de rebondir ? Combien par ailleurs ont été cassées par la crise, démoralisées, précarisées. De plus en plus de machines vont remplacer les travailleurs. C'est un progrès discutable mais le débat est surtout comment se préparer, se renforcer, se réinventer ?

« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. » Winston Churchill

S'alerter n'est pas renoncer à un monde plus juste

Savoir se préparer aux transformations n'est pas renoncer à un contexte professionnel plus humain mais se donner les moyens de faire face à ce qui est et pourrait se complexifier. « Ceux qui n'auront pas d'emplois complémentaires de l'Intelligence artificielle n'auront pas de travail ! » assure Laurent Alexandre, entrepreneur et chirurgien dont la vidéo au sénat sur l'intelligence artificielle a été vue plus d'1,4 million de fois sur Facebook. Il en est sûr, « l'Intelligence artificielle aura dépassé les meilleurs radiologues avant 2050 ». Le monde change et cela nous fait peur. Selon Axelle Lemaire, l'ex-secrétaire d'Etat chargée du numérique de François Hollande, 65% des Français se disent inquiets par la menace que l'intelligence artificielle fait peser sur les emplois.

Dirigeants : sortez du déni pour adresser les défis

Nous avons tous notre responsabilité dans la construction du monde du travail de demain. Comme pour le réchauffement climatique, nous avons besoin d'une vision partagée, de professionnels engagés et que chacun, à son niveau contribue à créer des conditions meilleures. Or, pour ce faire, il est urgent de sortir du déni. En effet, tant que la planète ne s'est pas détruite, nombreuses personnes continuent à ne pas s'en soucier, faisant comme si le problème des températures n'existait pas. De même, combien d'entreprises et de travailleurs n'anticipent pas assez la révolution digitale, la transformation des emplois, des rythmes de travail, des qualifications ? Pour ne pas se retrouver sur le carreau et protéger des travailleurs de qualité, les dirigeants ont un immense travail à faire. Un constat d'abord : quelle est la situation aujourd'hui ? Quelles sont les prévisions pour les années à venir ? Puis une vision à co-construire : que souhaitons-nous ? Que pouvons-nous faire dès maintenant ?

Travailleurs/ Créateurs : mobilisez vous différemment

Le monde du travail se transforme et les politiques comme les dirigeants ont une responsabilité dans la protection des travailleurs. Et en même temps, il est nécessaire de ne pas trop attendre des patrons ou des chefs d'états. La question est : comment sortir de la contestation pour se mettre en recherche de solutions ? Comme le montre le film *Demain* réalisé en 2015 par Cyril Dion et Mélanie Laurent, les initiatives se prennent de plus en plus au niveau local. Des personnes se regroupent, se réinventent et construisent de magnifiques projets sources de richesses durables et humaines.

Se préserver avant tout, chercher l'équilibre

Le travail n'est pas seulement une question de formation mais d'état d'esprit. Le meilleur moyen de se protéger d'un monde professionnel en mutation est de renforcer sa personnalité. Premièrement en s'informant et se préparant aux carrières en courbe. Deuxièmement en apprenant à faire la part des choses et en ne portant pas le poids de l'entreprise sur ses épaules (habitude à l'origine de nombreux burn-out professionnels). Le développement et l'élargissement des compétences sont essentiels aussi. Chacun, peut se réinventer, se rassembler et mettre en œuvre des idées fructueuses.

Enfin, si le monde du travail est un challenge, l'art, la famille, les amis, la nature sont autant de ressources pour garder l'équilibre et trouver un nouveau souffle dans cette ère parfois étouffante, souvent passionnante.

Source : Laurent Buratti et Delphine Bourdet



L'Humilité, la marque discrète du leader

Pourquoi certains parlent fort quand d'autres se taisent ? Pourquoi certains prennent tout l'espace quand d'autres restent à l'écart ? Pourquoi certains argumentent inlassablement quand d'autre observent et gardent le silence ?

Seul un mot ou une action ne sortira, le bon comme le marteau qui n'a besoin de frapper que d'un coup au bon endroit sur le clou.

Au gré de mes expériences et rencontres, j'ai mis un mot à ce comportement professionnel rare : L'HUMILITÉ.

Qui est relié au monde avec cette attitude ? Les personnes aux compétences extraordinaires autant éblouissantes que bien cachées, que l'on regarde, écoute et ressent avec admiration. Ils deviennent des leaders, des influenceurs.

L'Humilité est un éclat silencieux et puissant, un don ou un talent qui se façonne dans l'effort de la vie avec l'expérience, tel le diamant.

On le retrouve à tous les niveaux, cultures, activités. Une particularité : ils n'ont ni besoin de compétition ni de lutte pour exister. Ils se positionnent à côté, la lutte de pouvoir ne les intéresse pas. Ils savent qui ils sont dans leurs différences, leurs limites, leurs faiblesses, leurs talents, leur lucidité.

Vous doutez désormais : votre manager, votre collaborateur, votre candidat, est-il vraiment talentueux ? Alors, écoutez le silence et observez. Vous saurez.

Source : Sandrine Hartmann



La confiance en soi est le catalyseur de l'innovation

Quand le manque de confiance s'installe en soi au point d'échafauder un véritable plafond de verre au-dessus de sa tête, c'est qu'il devient urgent de briser en éclats celui-ci.

Comment ?

Grâce à une réelle prise de conscience qui permet d'entrer dans un cercle vertueux afin de retrouver de nouvelles perspectives de carrière. Mode d'emploi.

Pourquoi un déficit de confiance en soi empêche-t-il d'avancer professionnellement ?

La baisse de l'estime de soi va de pair avec une certaine forme d'immobilisme. L'une entraîne l'autre et vice-versa. Dans le champ professionnel, cela se traduit par un manque d'initiative causé bien souvent par la peur de l'échec ou le découragement. Or, on a tout intérêt à sortir de sa zone de confort pour avancer...

Comment (re)trouver la confiance en soi au travail ?

La première chose à retenir, c'est qu'il faut prendre conscience de ce qui génère une augmentation de confiance en soi d'une part et de ce qui la fragilise d'autre part. Ainsi, il faut considérer objectivement son parcours en listant ses compétences sans les attribuer au seul fruit du hasard.

Sachez donc vous rendre responsable de vos succès ! De la même façon, savoir regarder en face ses échecs permet de relativiser... et surtout d'intégrer que l'erreur est humaine et qu'elle peut même être formatrice. Ceux qui osent font des erreurs et se nourrissent de celles-ci pour rebondir et s'adapter !

En somme, ils sont souples, réactifs et prennent des initiatives sans être freinés dans leur élan par une peur excessive et paralysante.

Pour se rassurer et gagner en confiance, il faut accepter d'avoir des émotions tout en veillant à ne pas se faire dominer par l'une d'entre elles, particulièrement handicapante en effet : la peur. Car si l'on a peur d'entreprendre, d'entamer de nouvelles démarches, d'avoir des projets ambitieux, alors oui dans certaines situations on limite peut-être les risques d'échouer... mais on stagne.

Sachez donc vous dégager de la peur irraisonnée de l'échec... et accepter d'en essayer quelques-uns !

Toujours dans un esprit constructif, il faut éviter d'être fataliste sur son propre compte. Trop de personnes, dans leur travail, sont résignées et pensent que rien de meilleur ne peut leur arriver.

Or il est bon de sortir régulièrement la tête de l'eau pour respirer et savoir où l'on va.

Interrogez-vous sur vos valeurs professionnelles et sur ce qui vous motive dans la vie plus généralement.

Et quel est le rôle du management dans tout cela ?

Le rôle des managers est primordial dans la construction ou la restauration de la confiance en soi.

Malheureusement, la valorisation systématique des travailleurs est encore trop peu ancrée dans la culture d'entreprise aujourd'hui. A croire que certains managers craignent que les feed-back positifs entraînent des demandes d'augmentation par la suite... Or ils auraient pourtant tout à y gagner : les travailleurs dont on reconnaît au quotidien les compétences et les réussites voient non seulement leur estime de soi consolidée, ce qui est un signe d'épanouissement personnel et professionnel indéniable, mais en plus, ils contribuent tous ensemble à développer une synergie extrêmement positive au sein de leur entreprise.

Malheureusement, quand on est confronté au contraire à une dépréciation continuelle de la part de ses managers, il faut absolument ne pas laisser sa confiance en soi s'effriter voire se détériorer totalement. Que l'on s'appuie sur ses collègues grâce auxquels on pourra trouver une forme de solidarité ou que l'on se fasse aider par une personne extérieure (un proche, un psychologue du travail), il est indispensable de ne pas rester isolé. Il s'agira alors de relativiser les remarques dépréciatives et blessantes à la lumière de ses aptitudes réelles pour être en mesure de prendre les bonnes décisions et ainsi pouvoir avancer de nouveau.

Source : Josselin Leider



La confiance à la lumière des neurosciences

Les façons de manager qui encouragent l'engagement des salariés.

Les entreprises s'efforcent par tous les moyens de responsabiliser et de stimuler leurs employés. Elles sont angoissées par l'état déplorable de l'engagement et ce à juste titre, au vu de la valeur qu'elles perdent. En étudiant la méta-analyse de Gallup, basée sur des données accumulées pendant des décennies, on s'aperçoit qu'un engagement fort – c'est-à-dire avoir une bonne relation avec son travail et ses collègues, sentir que l'on apporte une véritable contribution et bénéficier de nombreuses opportunités d'apprentissage – mène constamment à des résultats positifs, à la fois pour les personnes et pour les organisations. Avec pour bénéfices une plus grande productivité, des produits de meilleure qualité et une rentabilité accrue.

Il est donc évident que cultiver un système axé sur les employés peut être bénéfique aux affaires. Mais comment faire cela efficacement ? Cette culture est généralement conçue autour d'opportunités comme des repas gastronomiques ou des soirées karaoké, souvent par soumission à une marotte de psychologue, de manière à répondre à des besoins spécifiques. Et malgré les preuves de l'impossibilité d'acheter une plus grande satisfaction liée à l'emploi, les entreprises passent tout de même des « menottes dorées » aux mains de leurs bons employés pour qu'ils restent. Alors que de tels efforts sont susceptibles de booster le bonheur sur le lieu de travail à court terme, ils ne parviennent pas à avoir un quelconque effet durable sur la performance ou sur la conservation des talents.

Dans mes recherches, j'ai découvert que c'est le développement d'une culture de la confiance qui fait la différence. Les employés des sociétés où le taux de confiance est élevé sont plus productifs, plus dynamiques au travail, collaborent mieux avec leurs collègues et restent plus longtemps avec leurs employeurs que les gens travaillant dans des sociétés dans lesquelles le niveau de confiance est bas. Ils souffrent moins de stress chronique et sont plus heureux dans leur vie. Ces facteurs alimentent une

performance plus solide.

Les leaders comprennent les enjeux – du moins en principe. Dans son enquête mondiale réalisée auprès des P-DG en 2016, PwC a rendu compte du fait que 55% des P-DG pensent qu'un manque de confiance est une menace pour la croissance de leur entreprise. Mais la plupart font peu de choses pour accroître la confiance, principalement parce qu'ils ne savent pas vraiment par où commencer. Dans cet article, je fournis un cadre scientifique qui les aidera.

Il y a à peu près une décennie, dans un effort pour comprendre comment la culture organisationnelle affecte la performance, j'ai commencé à mesurer l'activité cérébrale des gens pendant qu'ils travaillaient. Les expériences en neurosciences que j'ai dirigées révèlent huit méthodes que les leaders peuvent mettre en place pour gérer efficacement une culture de la confiance. Je décrirai ces stratégies et expliquerai comment certaines organisations les utilisent à bon escient. Mais penchons-nous d'abord sur la recherche scientifique qui sous-tend le cadre général.

Ce qui se passe dans le cerveau

En 2001, j'ai trouvé une relation mathématique entre la confiance et la performance économique. Bien que mon article à propos de cette recherche décrivît les environnements sociaux, juridiques et économiques qui sont à l'origine des différences dans la confiance, je ne pouvais pas répondre à la question la plus élémentaire : pourquoi deux personnes se font-elles confiance de prime abord ? Des expériences menées dans le monde entier ont montré que les humains sont naturellement enclins à faire confiance aux autres – mais ne le font pas toujours. J'ai émis l'hypothèse qu'il devait y avoir un signal neurologique qui indiquait quand nous devions avoir confiance en quelqu'un. J'ai donc entamé un programme de recherche sur le long terme pour vérifier si cela était vrai.

Je savais que l'on avait mis en évidence chez les rongeurs une substance chimique appelée ocytocine qui leur signalait qu'ils pouvaient approcher un autre animal en toute sécurité. Je me suis demandé si c'était aussi le cas chez les humains. Personne n'avait fait de recherches à ce sujet, aussi ai-je décidé d'enquêter. Afin de mesurer objectivement la confiance et sa réciprocité (la fiabilité), mon équipe a utilisé une épreuve de décision stratégique développée par des chercheurs dans le laboratoire de Vernon Smith, lauréat du prix Nobel d'économie. Dans notre expérience, un participant choisit une somme d'argent à envoyer à un étranger via un ordinateur, sachant que le montant triplera et que le destinataire peut choisir de ne pas partager le butin. Là repose le conflit : le destinataire peut soit garder l'argent, soit se montrer fiable et le partager avec l'expéditeur.

Pour mesurer les niveaux d'ocytocine durant l'échange, mes collègues et moi avons mis au point un protocole pour faire une prise de sang aux participants avant et immédiatement après qu'ils aient pris la décision de se fier aux autres (s'ils étaient expéditeurs) ou de se montrer dignes de confiance (s'ils étaient destinataires). Parce que nous ne voulions pas influencer leur comportement, nous n'avons pas parlé du sujet de l'étude aux participants, même s'il n'y avait aucun moyen qu'ils puissent consciemment contrôler l'ocytocine qu'ils produisaient. Nous avons constaté que plus les gens recevaient d'argent (signifiant une plus grande confiance de la part des expéditeurs), plus leur cerveau produisait d'ocytocine. Et la quantité d'ocytocine que les destinataires produisaient prédisait à quel point ils seraient fiables – c'est-à-dire à quel point ils seraient enclins à partager l'argent.

Puisque le cerveau génère des messagers chimiques en permanence, il était possible que nous ayons simplement observé des changements aléatoires de taux d'ocytocine. Pour prouver que l'ocytocine était la cause de la confiance, nous en avons prudemment administré des doses synthétiques dans des

cerveaux humains vivants (au moyen d'un spray nasal). En comparant les participants qui avaient reçu une vraie dose avec ceux qui avaient reçu un placebo, nous avons découvert que donner aux gens 24 UI d'ocytocine synthétique faisait plus que doubler la somme d'argent qu'ils envoyaient à un inconnu. En utilisant une variété de tests psychologiques, nous avons montré que ceux qui recevaient de l'ocytocine restaient cognitivement intacts. Nous avons également constaté qu'ils ne prenaient pas de risques excessifs dans des jeux d'argent (Iowa Gambling Task), donc l'augmentation de confiance n'était pas due à une désinhibition neurale. L'ocytocine ne paraissait faire qu'une seule chose – réduire la peur de se fier à un inconnu.

Source : Paul J. Zak



Les 5 niveaux du lâcher prise

Le lâcher prise est une cessation des tensions mentales et physiques qui permet d'économiser son énergie psychique mais également de mieux percevoir la réalité du monde et même parfois dénouer certaines situations. Ce terme très en vogue peut finir par agacer certains d'entre nous qui s'entendent régulièrement dire : « *Mais bon sang ! Lâche prise !* ». Voyons un peu plus précisément sur quel sujet nous pouvons nous y exercer.

Niveau 1 Le lâcher prise sur l'altérité.

L'autre ne fonctionne pas comme moi et pour réussir une action plusieurs chemins sont possibles. Accepter l'altérité, c'est faire confiance à la différence pour finalement se rendre compte que notre norme n'est pas la norme.

La citation inspirante : « *L'art du management c'est trouver les talents pour faire les choses et s'empêcher de s'en occuper pendant qu'ils les font.* »

Pistes pour s'entraîner : toutes les grilles de personnalité (DISC, Drivers, Process com, MBTI, CCOALA...)

Niveau 2 Le lâcher prise sur l'imperfection.

Le résultat de nos actions ne correspond pas toujours à ce que nous imaginions au départ malgré un engagement sans faille de notre part. N'oublions pas que les perfectionnistes finissent malheureux. Lâcher prise sur l'imperfection c'est faire de son mieux pour réussir et ensuite accepter le résultat tel qu'il est. C'est s'engager en se détachant des fruits de l'action pour reprendre une expression orientale. Soit nous essayons de faire mieux le coup d'après, soit nous nous contentons du résultat et

nous passons à autre chose.

La citation inspirante : « *Je ne perds jamais, soit je réussis, soit j'apprends* »

Les pistes de lecture pour s'entraîner : « *Libre, imparfait et heureux* » de Christophe André,
« *L'apprentissage de l'imperfection* » de Tal Ben Shahar

Niveau 3 Le lâcher prise sur la critique.

Agir pour soi et non pas dans l'attente d'une reconnaissance extérieure. Par manque de confiance, nous pouvons nous enfermer dans une prison relationnelle en conditionnant nos comportements aux réactions des autres. Lâcher prise à ce niveau n'est pas devenir un pur égoïste, c'est baser ses actions sur sa propre boussole interne et prendre les gratifications extérieures comme une cerise sur le gâteau.

La citation inspirante : « *Je ne connais pas la clé du succès mais la clé de l'échec est d'essayer de plaire à tout le monde* »

La piste de lecture pour s'entraîner : « *Cessez d'être gentil, soyez vrai !* » de Thomas d'Ansembourg

Niveau 4 Le lâcher prise sur l'inéluctable.

Quand nous sommes confrontés à une situation difficile, lâcher prise sur l'inéluctable c'est identifier clairement les sujets sur lesquels nous ne pouvons pas agir et les accepter. Tout le temps et l'énervement dépensés sur ces sujets le sont en pure perte. Cette acceptation n'est pas de la résignation ou de la fuite. Il s'agit au contraire de mieux se concentrer sur ce qui est vraiment utile et efficace. Par exemple, quand je reviens de faire les courses, je me rends compte qu'une personne indélicate a abîmé l'aile gauche de ma voiture. Au lieu de râler contre les incivilités en jurant et en tapant par terre, j'appelle mon assurance pour savoir ce que je dois faire pour réparer les dégâts et ensuite je passe à autre chose. Cela m'évitera de pourrir la vie de mes proches en rentrant le soir.

La citation inspirante : « *Seigneur, donne-moi le courage d'accepter ce que je ne peux pas changer, la force de changer ce qui peut l'être et la sagesse pour faire la différence entre les deux.* »

Piste d'entraînement : relire les textes des Stoïciens et notamment Sénèque, champions de ce niveau de lâcher prise. Avec le Stoïcisme, la vie est simple, quand nous avons un problème, soit nous pouvons agir dessus alors faisons-le, soit nous n'y pouvons rien alors inutile de s'en faire.

Niveau 5 Le lâcher prise sur l'impermanence.

Une des grandes causes de souffrance est que nous tenons pour acquis la plupart des éléments de notre vie (possessions, relations, jeunesse). Or rien ne dure. Lâcher prise sur l'impermanence est sans doute le niveau le plus difficile à atteindre. Il s'agit d'apprécier ces éléments en acceptant l'idée implicite qu'ils disparaîtront un jour. Les tibétains ont un exercice pour cela : les mandalas. Ils passent des jours à réaliser un magnifique mandala avec différents pigments de couleurs pour finir par le balayer en quelques minutes.

Source : Antony Priou

Créativité

- [Créativité et management : pas que pour faire joli... !](#)
- [Le Hackathon pour stimuler l'innovation intégrale](#)
- [Le design thinking : principes et étapes](#)
- [L'évolution du Design Thinking](#)
- [Les programmes de suggestions : une forme d'innovation diffuse et de proximité](#)
- [Pour survivre les entreprises doivent expérimenter](#)



Créativité



Créativité et management : pas que pour faire joli..!

On oppose souvent les managers et les créatifs. Il y aurait d'un côté ceux qui analysent et décident et de l'autre ceux qui ont des idées, qui imaginent et qui créent. Pourtant le temps est venu de les réconcilier. Pourquoi est-ce devenu nécessaire ? Pour innover bien sûr, résoudre des problèmes, trouver des solutions rapidement et à moindre coût, faire parler de ses produits, de sa marque... mais pas seulement.

Une absolue nécessité dans le contexte actuel

Dans un univers de transformations numériques et de changements constants qui bouleverse nos réflexes et qui parfois déshumanise, créer les conditions de la créativité pour soi et les autres est devenue une absolue nécessité. Pour être mieux au travail, créer plus de liens et enrichir les rapports humains.

Comme le rappelle Niels Aziosmanoff, fondateur du Cube à Issy les Moulineaux « il faut créer les conditions d'épanouissement, de rencontre et de créativité car nous allons vers un monde disruptif », un monde qui change et perturbe nos systèmes de valeur.

Dans ce contexte global où tout est de plus en plus rapide et incertain, où certains collaborateurs résistent et où d'autres peuvent souffrir, créer les conditions de travail qui permettent de respirer, de s'inspirer, de libérer les énergies et les potentiels est une nouvelle responsabilité du manager, pour lui-même et les autres.

En observant et en écoutant les expériences de mes clients et en vivant aussi certaines, j'ai relevé quelques pistes qui peuvent contribuer à faire de nous des managers ou des collaborateurs créatifs.

Des espaces de travail qui sourient

Regardons d'abord autour de nous. L'environnement est souvent propice à la créativité. Nous voyons émerger depuis quelques années de nombreux lieux et espaces de coworking où se retrouvent des salariés indépendants dans des métiers différents. Ces lieux comme la Ruche, Mutinerie, Soleilles Cowork favorisent l'émergence d'idées, de collaborations inattendues et la sérendipité, à la fois par leur design et les événements qui animent la vie de la communauté.

De nombreux grands groupes se rapprochent aujourd'hui de ces structures pour tisser des liens fertiles avec elles et aussi s'en inspirer. Vivre le bureau comme un espace de vie c'est aussi ce qu'ont développé les pays nordiques ... En Suède, de vrais coins cuisines permettent aux équipes à tour de rôle de faire la cuisine pour les autres... A Amsterdam, j'ai observé que des structures sociales fleurissaient leurs bureaux (pas seulement l'accueil mais les espaces de réunion). Une étude japonaise a révélé que des fleurs et des plantes permettent aux hommes de trouver 15% d'idées en plus et aux femmes d'être plus souples face aux problèmes à résoudre.

Une mobilité qui régénère

Etre créatif, c'est aussi être en mouvement.

A San Francisco ou Shanghai, on voit se développer des bureaux ou tables de travail à double position « assis-debout » qui évitent la sédentarisation et les effets néfastes qui en découlent, offrent aux salariés un autre angle, une autre perspective sur le dossier en cours. En formation, nous faisons changer les stagiaires de place et de position pour modifier leur point de vue (assis, debout et allongé parfois).

Une dynamique qui inspire.

Marcher pour mieux coopérer.

Si renouveler l'ensemble des bureaux de sa société n'est pas évident, sortir dans le parc à côté ou le long du fleuve pour avoir un échange ouvert avec son équipe est plus facile à réaliser. A ce propos des dirigeants m'ont raconté qu'ils proposent régulièrement d'aller marcher dans un cadre plus serein avec des collaborateurs pour trouver une solution à un problème, dépasser une difficulté ou mettre en mouvement une équipe. Se déplacer pour voir les choses sous un autre angle et être créatif.

Un management qui s'inspire de l'art.

Beaucoup de séminaires, d'actions de formation s'appuient sur des expériences artistiques comme le théâtre d'improvisation, les fresques murales, le collage, le chant choral, les ateliers d'écriture, la cuisine, la danse. Ils ont pour objectif d'aider les managers à réinterroger leur posture, à retrouver l'état d'esprit libre et sans auto censure, de travailler leur ouverture aux autres, leur leadership, à se reconnecter à leurs émotions parfois refoulées ou simplement à ramener du plaisir et du bien-être dans les équipes.

Certaines organisations ont fait entrer la beauté dans leurs bureaux en exposant des artistes dans les murs. Certaines vont plus loin en demandant à des artistes de poser leur regard sur ce qu'elles ont à dire pour les accompagner ... et faire d'elles de belles organisations. Des coachs proposent aussi des expériences au musée, afin que les œuvres d'art offrent un autre regard au client sur sa problématique du moment.

Des fragilités qui rendent solides et crédibles.

Créer les conditions de la créativité c'est pour un manager montrer ses propres fragilités en étant sincère et authentique ou autoriser les gens de son équipe à montrer les leurs. A dire « ça je ne sais pas » ou « j'ai du mal ». Etre vulnérable requiert le courage d'être soi et de le montrer comme le dit Brené Brown chercheur à l'université de Houston.

Des gens qui coopèrent.

On peut se demander comment font les Japonais qui excellent en inventivité et en créativité. C'est qu'ils s'appuient bien souvent sur les ressources des uns et des autres, la coopération pour faire avancer l'intelligence collective.

Tâtonner, se tromper, échouer pour réussir.

Les entreprises aussi performantes que Blablacar ont compris que sans échec, il n'y avait pas de réussite au point d'en faire une de leurs devises. Dans le service public, un rapport sur l'innovation territoriale remis à la ministre de la Fonction publique préconise de « faire entrer la culture de « l'essai-erreur » au sein des administrations, innover dans ce secteur supposant de “repenser les modes de management et la gestion des ressources humaines ». Chercher, tâtonner, c'est d'ailleurs le propre de toute démarche artistique.

Par où commencer ?

Mais concrètement au quotidien par quoi commencer, comment développer son intention créative? Quelques idées ...

Peut-être en suscitant les émotions, en instaurant des « minutes de bonheur au travail » exemple. Une directrice d'agence bancaire me racontait que c'était le moment le plus attendu de la journée par ses collaborateurs. D'autres s'entraînent à se donner de la gratitude.

Cela peut consister également à remettre de la passion dans les échanges et dans les réunions en vivant l'expérience des forums ouverts, des réunions sans table où seule l'envie d'avancer sur un sujet tient lieu de règle du jeu.

Coopérer en mettant en place des ateliers de co-développement pour apprendre les uns des autres, s'entraider et se soutenir est une façon de développer sa posture créative.

Et puis, mettre des parenthèses de beauté, de vie et de liberté, des mots, des histoires, des couleurs, du rire et de l'humour, un peu de folie dans notre quotidien est à la portée de tous..

A vous de les imaginer et de leur donner corps chaque fois que vous le pouvez et partout où vous le pouvez ...

Source : Virginie Tihet Coartet



Le Hackathon pour stimuler l'innovation intégrale

Le terme hackathon est la contraction du mot anglais *hack* (solution rapide et bricolée pour contourner un problème) et *marathon* (épreuve d'endurance mettant au défi la résistance des participants). Un hackathon est donc une compétition qui invite les participants à apporter la réponse la plus pertinente et innovante à une problématique d'entreprise.

Le principe du hackathon interne est simple : l'entreprise identifie une ou plusieurs problématiques à résoudre en utilisant l'intelligence collective de ses employés. Le challenge peut être de créer un nouveau produit, imaginer une campagne de communication innovante ou encore réaménager les bureaux pour favoriser le bien-être au travail.

Puis, l'entreprise invite ses collaborateurs à participer en équipe et soumettre leur meilleur projet.

Pendant le hackathon, des mentors internes ou externes peuvent intervenir pour coacher les employés à pousser leur idée le plus loin possible.

Enfin, un jury évalue et note les projets pour élire les équipes gagnantes, généralement lors d'un événement d'entreprise de type séminaire.

Le hackathon s'avère être un atout de taille pour les entreprises souhaitant accélérer leur transformation digitale, à travers 6 bénéfices :

1. L'entreprise mène une opération de *crowdsourcing* (massifier la recherche d'idées) qui va lui permettre de révéler ses talents internes présentant un profil d'intrapreneur, voire des idées capables de changer son business.
2. Les participants à un hackathon interne ont l'opportunité de stimuler leur créativité pour faire

-
- avancer l'entreprise.
3. L'accent est mis sur le travail en équipe transverses, ce qui contribue à abattre les silos entre les départements et impliquer les participants.
 4. À travers le hackathon, les employés se familiarisent avec les nouveaux outils digitaux sans que cela soit perçu comme une contrainte, mais plutôt comme un atout pour se démarquer. En effet, la meilleure façon d'apprendre passe par la mise en application : le hackathon permet le *learning by doing* (apprentissage par l'action).
 5. Il instaure une émulation saine au sein de vos équipes à travers une démarche de « coopétition » (contraction de coopération et compétition) et d'innovation collaborative qui valorise l'intelligence collective.
 6. Il permet de ressouder vos équipes en focalisant leur énergie sur la résolution de problèmes (*creative problem solving*), plutôt que sur les problèmes en eux-mêmes.

Source: Aurélie Wen

TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LE DESIGN THINKING

Le design thinking : principes et étapes

Le design thinking essaie de faire travailler ensemble les ingénieurs et les professionnels du marketing, avec les créatifs. Il s'agit donc de combiner au maximum les compétences analytiques prêtées aux uns avec les compétences intuitives dont seraient pourvus les autres.

Les étapes d'une démarche de design thinking sont :

1. Identifier une problématique et comprendre son environnement
2. Trouver le concept, l'idée qui permettra de la résoudre
3. Concevoir la forme qui incarnera ce concept

Ça reste encore un peu conceptuel, concrètement le travail en mode design thinking s'organise autour de trois logiques :

1. Une logique de co-création : une entreprise qui met le design thinking au cœur de son activité ne fait pas travailler ses départements de manière isolée, et instaure au contraire une logique «cross-département» favorisant l'intelligence collective
2. Une gymnastique intellectuelle alternant des phases d'intuition et d'analyse, dans une logique d'ouverture/fermeture

Une importance majeure accordée à l'étude de terrain (observation ethnographique) qui offre une compréhension pleine et entière des expériences, contrairement aux classiques études quantitatives et qualitatives.

Il s'agit effectivement d'une démarche finalement « normale » pour un designer. Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui « pensent design » efficacement :

- L'empathie : ces entreprises innovantes partent des besoins de l'utilisateur, voire de ses frustrations, pour lui fabriquer une expérience mémorable.
- Une culture du prototype
- La compréhension que le design ne s'applique pas qu'aux objets : les géants de l'Internet, comme Google, Facebook ou encore Amazon, utilisent le design thinking pour mettre au point et améliorer des plateformes optimisées pour l'utilisateur
- Des investissements lourds dans le design : ces entreprises misent sur l'exploration et l'imagination, et leur offrent des moyens conséquents
- Une culture de la synthèse : les firmes les plus innovantes rejettent les projets sur-documentés, et leur préfèrent une pensée forte et synthétique.

Le design thinking, les étapes

Selon les travaux de Rolf Faste, les 7 étapes du Design Thinking sont :

1. Définir : Identifier le problème à régler, prioriser le projet et déterminer ce qui en assurera le succès
2. Rechercher : Revoir l'historique des problèmes rencontrés, collecter des exemples d'échecs, identifier les supporters, investisseurs et critiques du projet, parler au client final
3. Ideater : Identifier les besoins et motivations des clients finaux, générer autant d'idées que possible pour répondre à ces besoins sans les juger, brainstormer
4. Prototyper : Combiner, croiser et affiner les idées, créer des brouillons/maquettes/prototypes, recevoir un retour de clients potentiels ou non
5. Sélectionner : Revoir les objectifs, faire perdre la propriété de l'idée sélectionnée à celui qui l'a eu, choisir l'idée la plus surprenante, nouvelle et économique...
6. Implémenter (mettre en place) : Rédiger le plan d'action et donner les responsabilités, déterminer les ressources nécessaires, délivrer au client
7. Apprendre : Recevoir un feed-back du client final, déterminer si la solution validée répond à l'objectif de départ, identifier les sources d'amélioration.

Source : Jean-Pierre Leac

THE EVOLUTION OF DESIGN THINKING

IT'S NO LONGER JUST FOR
PRODUCTS. EXECUTIVES ARE
USING THIS APPROACH
TO DEVISE STRATEGY
AND MANAGE
CHANGE

L'évolution du Design Thinking

Qu'est-ce-que le design thinking ? Le Design Thinking est tout simplement le terme utilisé pour désigner l'ensemble des méthodes et des outils qui aident, face à un problème ou un projet d'innovation, à appliquer la même démarche que celle qu'aurait un designer. C'est une approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Il s'appuie beaucoup sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final. Ces méthodes ont été élaborées dans les années 80 par Rolf Faste sur la base des travaux de Robert McKim.i

- Années 1950: Le publicitaire américain Alex Osborn, en mettant au point la technique du brainstorming, sensibilise le monde de l'entreprise à la pensée créative.
- Années 1960: Création d'un premier programme inter-départemental à l'université de Stanford, la majeure de Product Design. Ce programme se veut centré sur l'humain.
- 1987: Peter Rowe publie son ouvrage «Design Thinking» aux presses du MIT
- 1991: à Palo Alto David Kelley fonde l'agence de design IDEO, qui met au point un nouveau mode de résolution des problèmes. Décloisonnement, dynamisme et remises en question sont les maîtres-mots des concepteurs du « design thinking » chez Ideo.
- 1999: Suite à un défi lancé sur la chaîne ABC News, Ideo crée un nouveau caddie de supermarché en 5 jours, en appliquant ses méthodes de résolution de problème complexe, avec l'aide de plusieurs professions: designers, médecins, logisticiens etc...
- 2001: Ideo passe de 20 à 500 collaborateurs, et s'étend à une dizaine de sites dans le monde
- Années 2000: Multiplication des publications, des colloques et des cours sur le Design Thinking dans les plus grandes universités du monde.
- 2012: Création de 3 écoles de Design Thinking, aux Ponts et Chaussées à Paris, à Pékin, et à Tokyo

Source: Jean-Pierre Leac



Les programmes de suggestions : une forme d'innovation diffuse et de proximité

À l'heure où le changement est devenu une constante et où les bonnes idées des concurrents sont devenues plus menaçantes que leurs ressources matérielles et financières, la créativité devient un impératif incontournable pour l'entreprise qui veut se démarquer et conserver une bonne position concurrentielle. L'entreprise doit miser sur le principe de « l'intelligence ajoutée » en utilisant au maximum les connaissances, l'expertise, l'intelligence et l'imagination de ses ressources humaines. Après tout, ce sont les employés qui, encore plus et mieux que les gestionnaires, exécutent quotidiennement le travail. Ainsi, ils sont à même de voir ce qui pourrait être amélioré dans les modes de production ou de service, ce qui entraîne du gaspillage, ce qui frustre les clients, ce qui pourrait permettre de réduire les coûts ou les délais; bref, ils sont susceptibles de voir mieux encore que tout consultant, si avisé soit-il, toutes les améliorations possibles.

Il est loisible de croire pourtant que le problème n'est plus de convaincre les entreprises de la valeur des idées de leurs employés mais plutôt de les aider à identifier des moyens pour les stimuler et les faire émerger, de façon à en exploiter tout le potentiel. La mise en œuvre d'un programme de suggestions constitue l'un de ces moyens. Au cours du présent article nous examinerons différents aspects relatifs à la mise sur pied et au succès de ce type d'approche pour solliciter les suggestions des employés.

Le programme de suggestions : quoi, pour qui, pourquoi ?

Un programme de suggestions formalisé invite les employés, ou des groupes d'employés, à soumettre toute idée susceptible d'améliorer quelque aspect que ce soit des activités de l'entreprise, d'engendrer des économies ou des bénéfices supplémentaires ou mieux encore d'amener l'entreprise à innover au plan de son produit ou de son service. Les idées soumises sont par la suite évaluées par un comité formé à cette fin et les idées jugées les meilleures sont récompensées et mises en œuvre. Un des grands

avantages du programme de suggestions est qu'il lance un appel à tous. En effet, dans une telle approche, tous les employés, quelle que soit leur fonction dans l'organisation, sont invités à faire connaître une ou des idées de toute nature pouvant amener l'entreprise à améliorer divers éléments sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ce faisant, on ne se limite plus à croire qu'il y a ça et là dans l'entreprise, quelques champions ou héros, souvent difficiles à repérer, et qui un bon matin vont offrir une idée géniale! Cela est important, car ce qui est le plus susceptible d'aider une entreprise à se démarquer résulte plus souvent d'une combinaison réussie d'une foule de petites améliorations en synergie les unes avec les autres, favorisant ainsi non pas la GRANDE innovation mais plutôt ce que Pierre-André Julien appelle l'innovation globale. L'entreprise qui apporte simultanément une foule de petites améliorations menées sur de multiples fronts à la fois devient conséquemment plus difficile à imiter par ses concurrents. Car il ne suffit pas d'être créatif aux seuls plans du produit ou des processus de fabrication. Il faut réussir à se démarquer aussi au plan stratégique, dans la conception de modèles d'affaires porteurs, dans le choix des partenaires, dans les façons de commercialiser le produit, etc.

Quelques aspects importants mis en évidence

La fréquence avec laquelle on procède à l'évaluation des idées vient en tout premier lieu. Certaines entreprises étudiées ne procédaient à l'évaluation des idées qu'à 3 ou 4 reprises au cours de l'année. Fait étonnant : ces délais les plus longs ont surtout été constatés dans les grandes entreprises. Pourtant, elles ont en principe plus de ressources humaines que les PME pour gérer ces programmes. Cette pratique de retarder indûment l'évaluation des idées peut nuire à la fois à l'entreprise et à l'employé. L'entreprise a tout avantage à découvrir le plus rapidement possible les bonnes idées dans un contexte où les changements sont aussi rapides. Quant à l'employé, il peut lui paraître étrange et même dévalorisant qu'on ne se s'occupe pas de ses idées avec plus de diligence et d'enthousiasme. On sait que le geste est plus important que la parole lorsqu'il s'agit d'apprécier l'importance que l'on nous accorde dans une organisation. Les entreprises ayant obtenu les meilleurs résultats avec ces programmes évaluaient les idées de façon régulière et, dans la plupart des cas, dans un délai de 3 à 4 semaines suivant celle de leur émission.

Il semble également approprié d'accorder une attention particulière à la composition du comité qui procède à l'évaluation des idées. Dans la plupart des cas, il est préférable que le supérieur immédiat de l'employé ayant soumis une idée ne soit pas associé à l'évaluation de celle-ci. En effet, on peut s'interroger sur l'objectivité du supérieur immédiat dans des situations où il vit certains conflits avec l'employé qui soumet l'idée. Dans le même ordre d'idées, il peut se présenter des cas où le supérieur immédiat se sente menacé par l'importance, la qualité ou l'originalité d'une idée émise par une personne œuvrant quotidiennement sous son autorité. Et le risque devient encore plus grand lorsque l'employé émet une idée qu'on aurait plus normalement attendue de la part de son supérieur.

En troisième lieu, on constate que de plus en plus d'entreprises commencent à privilégier des idées soumises par des groupes par rapport à celles émanant d'un individu. Il semble que les idées présentées en groupe seraient souvent meilleures, mieux structurées et même plus largement documentées, ce qui en facilite aussi l'implantation éventuellement.

Comme l'ont souligné certains gestionnaires de ces programmes ayant participé à l'étude, favoriser un programme individuel en même temps que l'on souhaite promouvoir le travail d'équipe et la collaboration multidisciplinaire risque d'amener les employés à garder secrètes leurs bonnes idées pour les soumettre individuellement et à moins s'investir dans les processus d'amélioration qui gagnent pourtant plus souvent à profiter des expertises variées et complémentaires d'une équipe. De plus, comme on l'a vu, il est avantageux d'impliquer la personne qui émet l'idée dans sa concrétisation

chaque fois que cela est possible, ce qui peut déjà être un pas vers l'intrapreneuriat. Une équipe peut donc profiter d'une telle occasion pour expérimenter de nouvelles tâches en même temps que le changement requiert généralement un travail collectif.

Conclusion

Contrairement à ce que l'on pourrait penser à première vue, il semble que la PME peut s'avérer un terrain particulièrement intéressant pour implanter un programme de suggestions. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, malgré le fait que les récompenses monétaires soient en général dix fois plus élevées dans la grande entreprise, les innovations ou améliorations obtenues ne sont pas meilleures que dans les plus petites entreprises. Bien au contraire, selon les résultats de notre étude, ce que les PME investissent dans de tels programmes et ce qu'ils reçoivent en retour semble même à la limite beaucoup plus intéressant sur le plan économique.

De plus, selon les dirigeants interrogés dans notre étude, la meilleure promotion pour ce programme dans l'entreprise reste celle qui se transmet par le biais des personnes qui ont elles-mêmes participé au programme et qui ont vu leur idée primée ou récompensée de quelque façon. Le bouche à oreille semble constituer le mode le plus efficace pour faire connaître les possibilités offertes. Un tel constat met bien en évidence certains des avantages de la convivialité des relations interpersonnelles prévalant généralement dans la PME. Cette dernière facilite des mécanismes d'imitation sociale lorsque des individus sont à même de constater que leurs pairs se voient reconnus pour les nouvelles idées qu'ils apportent à l'entreprise.

Un programme de suggestions doit cependant se construire et évoluer dans un environnement propice à la créativité et à l'innovation. Il reste un outil qui doit être supporté par une culture, des pratiques et un environnement qui permettent aux personnes de déployer leurs capacités et d'exploiter au maximum leur potentiel. Enfin, plusieurs autres outils et techniques sont disponibles pour l'entreprise soucieuse de créativité et d'innovation et peuvent gagner à être utilisés de pair avec un programme de suggestions.

Source : Camille Carrier

Changer la donne (*Game changer*)



Pour survivre, les entreprises doivent expérimenter

Comme les changements bouleversent notre économie et que les nouvelles technologies prolifèrent, les grandes entreprises n'ont d'autre choix que de se réinventer et d'engager une transformation profonde de leur organisation.

Un environnement incertain, des mutations permanentes, un fonctionnement trop onéreux, une compression des coûts qui atteint ses limites, une ubérisation qui les guette... Pour survivre, les entreprises doivent innover.

Comment ? S'inspirer du fonctionnement des start-up, former des partenariats avec elle, adopter leur état d'esprit ou encore créer un Lab – structure autonome dans l'entreprise testant des projets innovants – sont différentes pistes. La méthode LISH peut permettre aux grandes entreprises de réussir leur démarche d'innovation. Une démarche qui repose sur quatre piliers fondateurs.

L pour Lab

Dans un monde où le changement est la seule constante et où émergent en continu des technologies et des nouveaux usages, l'innovation par expérimentation est la voie à suivre.

Or, dans notre culture d'entreprise, l'expérimentation et l'échec ne sont pas associées à la norme. Et aujourd'hui, l'attention de nombreuses entreprises est portée sur le risque plutôt que sur la valeur potentielle de l'opportunité de développement. Ce qui n'est ni un gage de succès, ni d'innovation.

Permettre à l'entreprise d'expérimenter avec des petits projets et des circuits courts d'approbation est la clé pour libérer la puissance de l'innovation. Une structure autonome comme celle d'un Lab permet d'appréhender l'incertitude, de faciliter la réalisation d'expérimentations successives et d'accepter son corollaire qu'est l'échec. Le Lab est un cadre où expérimenter et oser prendre des risques à moindre

coût. Il sert de lieu de maturation des idées brutes et embryonnaires.

Pour plus d'efficacité, le Lab pilote une activité de réflexion et une activité d'expérimentation. Il est le bras armé des activités d'innovation de l'entreprise pour développer de nouvelles offres, produits et technologies en rupture avec l'activité actuelle de l'entreprise.

I pour Idéation

L'innovation est une idée qui rencontre son marché. Or, le marché à venir n'est pas aisé à cerner. Il est même volatile. Cette rencontre ne peut alors se faire que si l'entreprise prend le temps, durant sa phase d'idéation, d'observer les usages et les comportements pour identifier les besoins réels et concrets de ses clients.

Pour y parvenir, il faut créer les conditions propices et des pratiques favorisant l'émergence d'idées neuves. La mise en place d'une culture de l'innovation prend du temps et nécessite un effort constant, cela requiert également une grande cohérence entre l'ambition et les actions au quotidien.

Pour créer cet écosystème ouvert, dans et autour de l'entreprise, celle-ci doit s'appuyer sur ses collaborateurs, sur des partenaires technologiques, sur des start-up, sur des écoles, sur des universités et sur des incubateurs, sans oublier de coconstruire avec ses clients.

Autre étape importante de la phase d'idéation : la sélection des idées. Car innover, c'est aussi renoncer pour mieux se concentrer sur les idées offrant le meilleur potentiel.

S pour Start-up

Insuffler les pratiques et méthodes des start-up dans les grandes entreprises est une des voies à suivre pour les aider à retrouver le chemin de l'innovation. S'inspirer des géants du web ouvrira la route vers plus de souplesse, d'agilité et d'innovation.

Les méthodes projets traditionnelles sont aussi adaptées au développement d'offres de type incrémentales qu'elles sont inadaptées. Les incertitudes, les risques et le manque de connaissances techniques les rendent inadéquates, voire obsolètes.

Au contraire, la méthode « *Design to Cost* » (en français, littéralement, conception pour un coût objectif, NDLR) consiste à concevoir des solutions juste suffisantes, à trouver des alternatives *low cost* et *low tech*. Le Lab peut alors proposer un cadre fixant des règles du jeu strictes dans lequel l'équipe projet doit trouver des solutions ingénieuses pour délivrer le service dans une petite enveloppe de coût fixée à l'avance, sans lui associer un périmètre fonctionnel préétabli.

Autre grand principe des start-up et du Lab : l'innovation dans l'action. Investir dans des études de marché ou d'opportunité a peu de sens dans le domaine de l'innovation, car les clients ne peuvent pas vous donner un retour pertinent sur un service ou un usage de rupture. Il est donc primordial de faire réagir rapidement le client à propos d'une première version du service – un produit minimum viable – pour savoir si la direction choisie est la bonne.

H pour Humain

Même si la création d'un Lab permet d'appréhender et d'accélérer l'innovation, l'entreprise doit mobiliser l'ensemble des collaborateurs. Se réinventer et survivre à l'ère de la révolution digitale est d'abord une question de transformation culturelle. La démarche doit donc promouvoir des valeurs et des comportements en adéquation avec les nouveaux défis de l'entreprise.

Les résultats économiques doivent passer après la volonté de créer un climat propice à l'engagement et à la prise de risque, qui sont deux pré requis à l'innovation, d'abord, et à la génération de nouveaux revenus, ensuite. Et non pas l'inverse. Il s'agit de basculer d'un état passif et méfiant, souvent généré par de longues années de réorganisations et de fusions-acquisitions successives, à un état de confiance.

Plus largement, une démarche de transformation culturelle initiera de nouveaux modes organisationnels au sein de l'entreprise, au-delà de la simple structure du Lab qui sera son bras armé et le lieu d'expérimentation de nouvelles pratiques managériales. Là encore, la grande entreprise peut et doit s'inspirer des start-up pour répondre aux attentes d'une nouvelle génération en quête de sens au travail et d'une intelligence plus collective.

Source : Olivier Laborde

Agilité

- [La fin de la gestion du changement ?](#)
- [Management agile ET management hiérarchique peuvent-ils coexister ?](#)
- [Pourquoi une organisation devrait être agile](#)
- [Pourquoi, comment et quoi être agile](#)
- [Comment peut-on être agile ?](#)
- [Culture agile : les principes du « savoir agir ensemble »](#)
- [De la gestion de projet « traditionnelle » à l'Agilité !](#)
- [Migrer vers une culture plus performante grâce à l'agilité](#)



Agilité



La fin de la gestion du changement ?

L'accompagnement du changement : Vous êtes encore nombreux à vivre de ce service rendu aux entreprises. Pourtant cet article vous aura prévenu, mieux vaut vous réinventer avant qu'il ne soit trop tard.

Avec la révolution digitale, vient un impératif pour les entreprises : ré-internaliser la gestion du changement. En effet, les organisations classiques font du changement, l'exception et de la stabilité, la règle. Dans ces conditions il est judicieux d'externaliser le changement sur des consultants externes. Quand le changement devient le cœur de l'organisation agile, il en va tout autrement. Vous investissez massivement dans le développement de vos capacités interne de gestion du changement.

Si vous pensez que les entreprises ont le temps pour le faire, vous devriez méditer ceci :

50% des entreprises du classement fortune 500 de 2006, n'existent plus aujourd'hui.

Cinq facteurs qui accélèrent la tendance :

- **Le coût du changement devient un indicateur incontournable.**

Tant que le changement n'est pas une priorité, les entreprises ne cherchent pas à mesurer son coût. Aujourd'hui, elles commencent à le mesurer : temps consacré par les équipes, investissement en conseil, technologie, achats de données, reconfiguration des systèmes de motivation, cout du turnover induit ... C'est énorme ! Une grande partie de ces coûts sont liés au fait que nos organisations sont conçues pour la stabilité : leadership « Alignment » pour plus d'obéissance, politique de « 0 défaut » pour bloquer l'apprentissage, application des « best practices » pour évacuer l'innovation, concentration sur des

indicateurs financiers pour ignorer les intangibles, investissement disproportionné sur les systèmes de contrôle pour faire de la confiance une option. Dès qu'on mesure le coût du changement, cette situation devient intolérable.

- **Comme la stratégie naguère, l'accompagnement du changement devient une commodité.**

Lorsque les dirigeants s'organisent pour changer et donner de l'agilité à leur organisation, ils développent leurs équipes dans ce sens. Elles savent mieux travailler en mode projet/réseaux, elles gagnent en impact et maîtrisent très vite les méthodes de la production de résultats économiques et humains. La science de changement est maintenant largement codifiée et les experts abondent. Ils les recrutent.

- **Les comportements d'ouverture, d'initiative et d'innovation limitent le besoin d'accompagnement du changement.**

Dans une organisation (et une culture) agile, chacun prend en charge une partie du changement par son comportement. C'est extrêmement responsabilisant. Dès lors, les besoins classiques d'accompagnement pour exprimer les non-dits, sortir de guéguerres entre départements, diminuent. Ce n'est pas tout, le changement n'est pas obligatoirement une crise douloureuse. C'est aussi source de découvertes, de croissance personnelle et d'émotions positives. Quand vous réinventer vos routines de management pour y inclure cette dynamique vous obtenez le sésame de la gestion du changement : un crédit d'intention et son corollaire, l'engagement.

- **Les nouveaux DRH privilégient (vraiment) les équipes**

L'accompagnement du changement est né en parfaite corrélation avec la stratégie d'individualisation de la gestion des ressources humaines. Lorsque les nouveaux DRH remettent du collectif dans leurs politiques, le changement est plus facile. Tiens-tiens...

- **De nouveaux besoins : les facilitateurs, les arbitres et les coachs de terrain**

Alors comme toujours, les besoins ne disparaissent pas sans en créer d'autres. En responsabilisant les équipes, en demandant aux managers d'être des ressources pour le changement (l'approche « Disruption Mastery® » de EY), en limitant les structures et le contrôle à leur plus simple expression (l'approche « Smart simplicity® » de BCG), en professionnalisant la production des résultats (l'approche « Results Delivery® » de Bain & Co), de nouveaux besoins d'aide externe apparaissent : des facilitateurs-experts pour fluidifier les relations et dire quand le « roi est nu », des arbitres pour promouvoir un « fair process », une façon juste et honnête de résoudre les problèmes et surtout des coachs terrains, des experts de la relations, capable d'observer les intangibles, les comportement et les attitudes (coopération, agilité, engagement, impact, créativité, contribution au bien commun, ...) et de donner du feedback de manière neutre et bienveillante pour permettre à chacun de progresser dans la meilleure sérénité possible.

Source : Laurent Buratti



Management agile ET management hiérarchique peuvent-ils coexister ?

On évoque le management agile, la posture agile, comme la nouvelle posture de réussite managériale. Or la structure hiérarchique apporte aussi ses points positifs et a fait ses preuves. Faut-il renier l'un au profit de l'autre sans examiner les enjeux ? Mon avis est que la nuance est le vecteur de réussite dans tout modèle managérial. Voici une approche en 3 points pour allier les deux modèles. Penser les deux modèles comme compatibles

Abandonner la hiérarchie pyramidale au profit d'un fonctionnement horizontal peut être contre-productif.

Pourquoi ?

La partie hiérarchique apporte de la sécurité, elle ordonne, organise, structure. La partie agile favorise la créativité, l'innovation, la coopération.

Les équipes peuvent ainsi collaborer, imaginer des solutions en réseaux, dans un environnement porteur et structurant. Les entreprises très organisées et dont les processus assurent qualité de service au client et repères pour les salariés peuvent s'ouvrir au mode agile. Ainsi le changement de culture a des chances de se réaliser dans l'efficacité des structures hiérarchiques en favorisant les modalités souples et flexibles.

Restaurer la confiance

Le manager de proximité est la ressource stratégique de cet enjeu de dualité des modèles. Par son comportement et sa propre assurance, il va incarner un management plus juste, positif, bienveillant. En donnant l'autorisation d'agir à ses collaborateurs, il envisage le droit à l'erreur et la prise

d'initiatives comme expériences apprenantes.

Le manager de proximité est le vecteur de l'exemplarité managériale. S'il est en mesure de faire preuve d'humilité et se dégager de la posture de sachant, il suscite la confiance et l'engagement. La ligne managériale doit se soucier de ses collaborateurs et de leur bien être car contrairement aux idées reçues : C'est parce qu'un collaborateur se sent bien dans son travail qu'il est productif et non le contraire.

Penser le changement avec une approche individuelle

Dans un processus de changement l'objectif stratégique et collectif est souvent bien explicité. La prise en compte des implications individuelles, beaucoup moins !

Les « Courbes du changement » fréquemment utilisées, aident le manager à trouver des marques. Or les fonctionnements humains face à une situation de stress sont d'abord émotionnels et multiples. Dans un même espace-temps on ne passe pas de façon linéaire d'une phase à une autre (par exemple du déni à la colère). Les émotions sont par définition personnelles et imprévisibles. Si le manager a fait le travail de mieux connaître son collaborateur (ce que lui permet le mode agile) il pourra accompagner le changement (décidé par l'organisation) avec beaucoup plus d'efficacité et moins de risques humains.

Une citation inspirante

« C'est absolument nécessaire... pour moi d'avoir des personnes qui peuvent penser pour moi aussi bien qu'exécuter les ordres. » – George Washington

Source : Annette Chazoule



Pourquoi une organisation devrait-elle être agile?

Notre environnement socio-économique a bien changé au cours des dernières décennies, transformant considérablement nos contextes d'affaires. Cet environnement est celui du changement continu dont le rythme ne cesse de s'accélérer. Dans les années 1990, l'armée américaine a choisi l'acronyme VICA (vulnérabilité, incertitude, complexité, et ambiguïté) pour qualifier cette nouvelle réalité.

La nature de cet environnement est tellement changeante qu'on peut dire qu'elle est volatile. Même les façons de s'y adapter bougent sans cesse. Il est devenu impossible de prédire à moyen et long terme, avec certitude, et de planifier sans avoir à refaire l'exercice en cours de route.

L'environnement organisationnel est devenu aussi plus complexe. Les forces en jeu et les parties prenantes sont multiples. Dans le chaos et la confusion, nos objectifs et nos enjeux peuvent même avoir perdu de leur sens. En fait, tout est devenu plus ambigu. Parfois, les situations sont tellement complexes qu'on ne peut plus les aborder avec des approches prédictives comportant un haut degré de certitude.

Ainsi, pour pouvoir fonctionner avec succès et prospérer de façon durable, l'agilité organisationnelle est devenue essentielle à la survie et répond au besoin de s'adapter à ce nouvel environnement d'affaires. En clair, l'entreprise d'aujourd'hui doit être plus adaptable et plus flexible et évoluer beaucoup plus rapidement qu'hier.

Comment?

Prenons le cas des projets d'innovation ou de développement de nouveaux produits dans une entreprise; le climat ambiant d'incertitude fait en sorte qu'il est souvent impossible de prédire avec exactitude les résultats. En moyenne, plus de 70 % des projets de développement de produits ne peuvent réussir sans

une gestion de projet « agile » permettant d'ajuster le tir en cours de développement.

Mais le niveau d'agilité requis ne sera pas le même pour toutes les situations rencontrées. Actuellement, le modèle « Cynefin » est le plus connu pour déterminer le type d'approche de gestion de projet à privilégier. Développé par David Snowden et ses confrères d'IBM au début des années 2000, ce modèle décrit quatre (4) types de situation ou domaines d'intervention selon le niveau de complexité et d'incertitude:

- **le simple ou évident**
- **le complexe**
- **le compliqué**
- **le chaotique**

Selon ce modèle, les approches « agiles » (pratiques émergentes et pratiques de rupture) sont pertinentes quand la situation à traiter est complexe et/ou chaotique, en tout ou en partie. Cependant, ce sont des situations hybrides qui se produisent le plus souvent et qui nécessitent de combiner ou de faire cohabiter les bonnes pratiques avec des pratiques plus agiles.

Efficacité de l'approche agile

Toutefois, depuis l'explosion des méthodes dites agiles, au tournant des années 2000, on ne cesse de débattre sur la valeur réelle, leur pertinence dans d'autres domaines que le développement logiciel, et leur réelle efficacité à améliorer les performances organisationnelles.

Le principal consensus qui se dégage aujourd'hui, c'est qu'on ne peut améliorer une situation chaotique ou complexe simplement en appliquant des méthodes dites « agiles », sans autre changement dans l'organisation. Il en va donc de l'agilité comme de l'utilisation d'autres méthodologies: il doit y avoir dans l'entreprise une culture et un état d'esprit qui permettent et encouragent le fait d'être agile.

L'entreprise agile prône certaines valeurs bien spécifiques telles la valorisation des individus et des interactions, la collaboration à tous les niveaux, une nouvelle attitude face au changement et la prise de décisions bonnes pour toutes les parties prenantes.

Source : Claude Émond

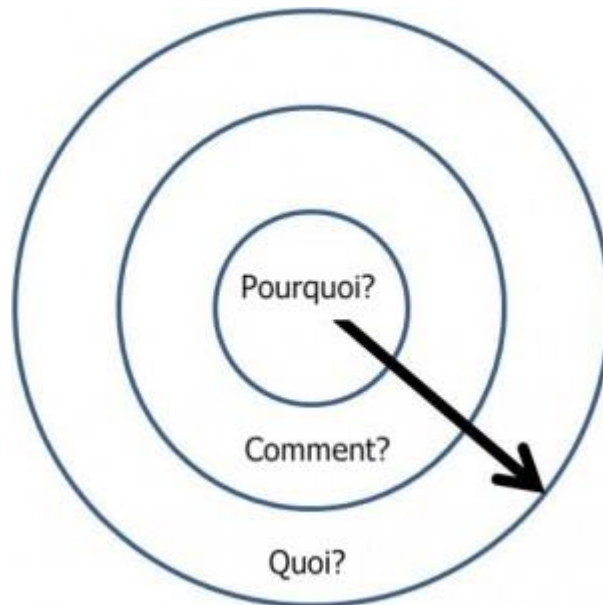


Pourquoi, comment et quoi être agile

En février dernier, lors d'une présentation sur l'agilité organisationnelle faite par Frédéric Moreau et moi-même, la communauté Agile de Montréal lançait sa communauté de pratique sur l'agilité organisationnelle.

Lors de la première rencontre de cette communauté de pratique, nous voulions nous entendre sur une définition commune de ce qu'était l'agilité au sens large. C'est alors qu'un des participants nous suggéra qu'avant de définir l'agilité, il faudrait peut-être s'entendre sur le «pourquoi» de l'agilité. À quels besoins l'agilité, sous forme de méthodologies ou autres, tentait-elle de répondre? Les prochaines réunions que nous avons eues ont été consacrées à répondre à cette question.

Plusieurs d'entre nous nous sommes alors aperçus qu'en réalité, peu de personnes, mêmes celles qui utilisent le Scrum et d'autres méthodes agiles depuis plusieurs années et qui récitent religieusement les 4 postulats et 12 principes du [manifeste Agile](#), peuvent répondre clairement à cette question.



Le cercle d'or de Simon Sinek
[Source: Blogue L'Outil Du Net](#)

Pourtant il existe une documentation impressionnante dans de nombreux ouvrages et sur l'internet à ce sujet. Je vais vous en faire un résumé rapide, en répondant en séquence aux 3 questions du cercle d'or de Simon Sinek : «Pourquoi» on doit être agile, «Comment» on doit se comporter pour être agile et ça veut dire «Quoi» être agile. Je le ferai en vous présentant très brièvement 3 éléments mentionnés en support à ces questions : l'environnement VICA, le modèle Cynefin et la boucle OODA. Si vous connaissez déjà ces éléments et leur relation à l'agilité, pas besoin de poursuivre votre lecture de ce billet et des deux prochains. Si ces expressions ne vous disent rien, prenez le temps de lire la suite, les deux prochains billets, et de consulter les liens proposés; ils vous permettront :

- D'avoir une meilleure compréhension (pourquoi) de votre travail en mode agile (VICA)
- De comprendre sous quelles conditions (comment) et dans quel contexte cette agilité est essentielle (Cynefin)
- De comprendre ce qui fait (quoi) qu'une méthode, Scrum ou autre, est agile ou pas (OODA)

Pourquoi doit-on être agile?

On trouve la réponse à cette question en observant les caractéristiques de l'environnement dans lequel nous vivons tous en ce début de 21^e siècle. Cet environnement, c'est celui du changement permanent, changement dont le rythme s'accélère de plus en plus.

Pour qualifier cet environnement, l'armée américaine a inventé dans les années 90 (avant le Manifeste Agile) l'acronyme VUCA (ou VICA en français) :

V : Volatility
V: Volatilité
U: Uncertainty
I: Incertitude
C: Complexity
C: Complexité

A: Ambiguity
A: Ambigüité

Notre environnement est **volatile** (V) à cause de sa nature changeante. Ce changement est devenu non seulement une constante, il s'accélère. Les forces en jeu et les façons de s'y adapter sont aussi en perpétuel changement. C'est une volatilité parfois extrême et qui ne semble pas vouloir s'apaiser.

Nous ne sommes plus capables de prédire avec certitude à moyen et long termes, et même les prédictions à court terme sont souvent **incertaines** (I). Les surprises sont nombreuses et notre compréhension des événements de plus en plus floue. Il est souvent impossible de planifier au-delà de quelques jours sans avoir à refaire cette planification en cours de route.

C'est que notre environnement est devenu aussi trop **complexe** (C) à cause de ces changements qui se multiplient et dont les causes et effets ne sont plus linéaires. Les forces en jeu et les parties prenantes sont multiples. On peut facilement perdre la compréhension même de nos objectifs et de nos enjeux, dans le chaos et la confusion de notre environnement organisationnel.

Tout est devenu **ambigu** (A). Les événements passés, présents et émergents sont difficiles à comprendre en termes de causes et effets, et les conditions qui les entourent tout aussi difficiles à cerner et souvent mal interprétées.

Donc pourquoi doit-on être Agile? Pour pouvoir fonctionner avec succès et prospérer de façon durable, en harmonie avec cet environnement VICA dans lequel nous vivons maintenant!

Source : Claude Émond



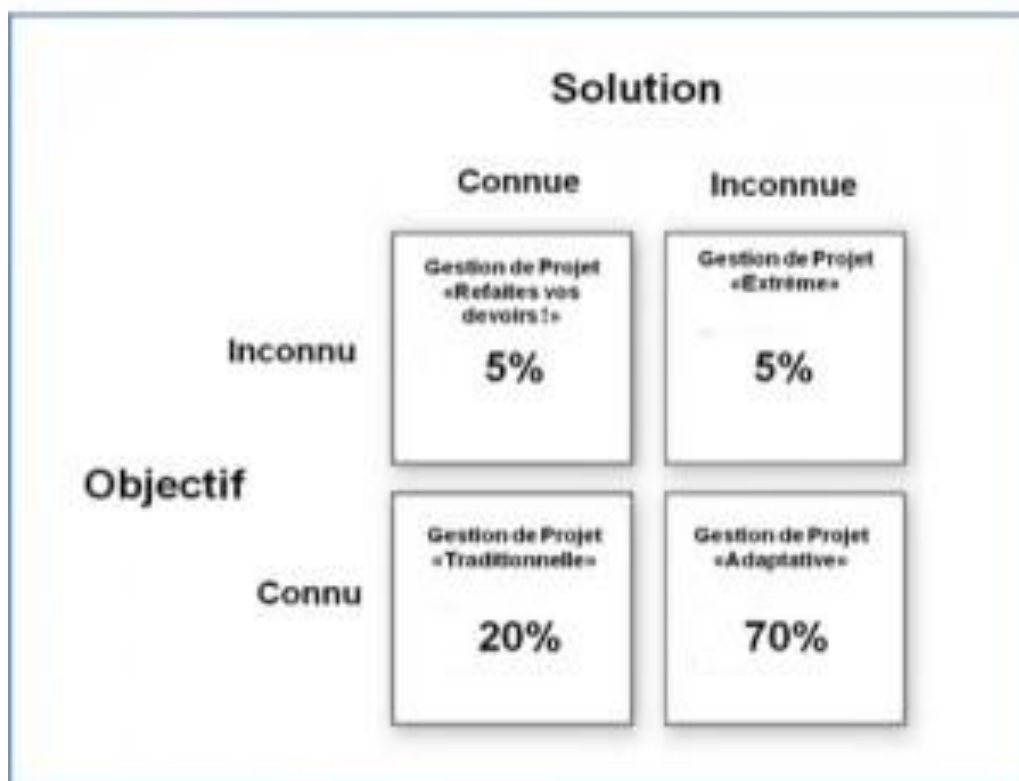
Comment peut-on être agile?

J'ai expliqué précédemment que l'agilité répondait au besoin des organisations de s'adapter à un environnement d'affaires caractérisé par sa volatilité, son incertitude, sa complexité et son ambiguïté (VICA). Dans un tel environnement, beaucoup de choses se passent qui sont trop complexes pour qu'on puisse toutes les traiter avec des approches prédictives basées sur un haut degré de certitude.

Cependant, selon le contexte dans lequel une organisation opère, il est fort possible que certaines décisions puissent se prendre avec un haut niveau de certitude (par exemple en ce qui a trait aux opérations récurrentes). D'autres situations ne nous permettent pas de nous attacher à des pratiques reconnues, parce que nous sommes incapables de prédire exactement le résultat de nos actions (surtout au niveau des activités causant ou étant causées par un changement unique : projets d'innovation, de développement de nouveaux produits, de changements organisationnels majeurs, en réponse à un événement externe imprévu, etc.).

Conséquemment, selon notre contexte d'affaires, le niveau d'agilité requis n'est pas le même selon les situations. Fortes des situations encore sous leur contrôle, plusieurs organisations vous diront qu'elles n'ont pas besoin d'être agiles et ne veulent pas remettre en cause leurs pratiques. Mais est-ce vraiment le cas pour la majorité des entreprises et en toutes circonstances?

Dans son livre *Adaptive Project Framework: Managing Complexity in the Face of Uncertainty*, Robert Wysocki explique avoir observé qu'en ce début de 21^e siècle, tout domaine confondu, environ 70% des projets nécessitaient une gestion de projet «adaptative» (tel qu'illustré dans la figure ci-bas).



Le paysage de la gestion de projet (R.Wysocki)
Traduction et adaptation par Claude Émond

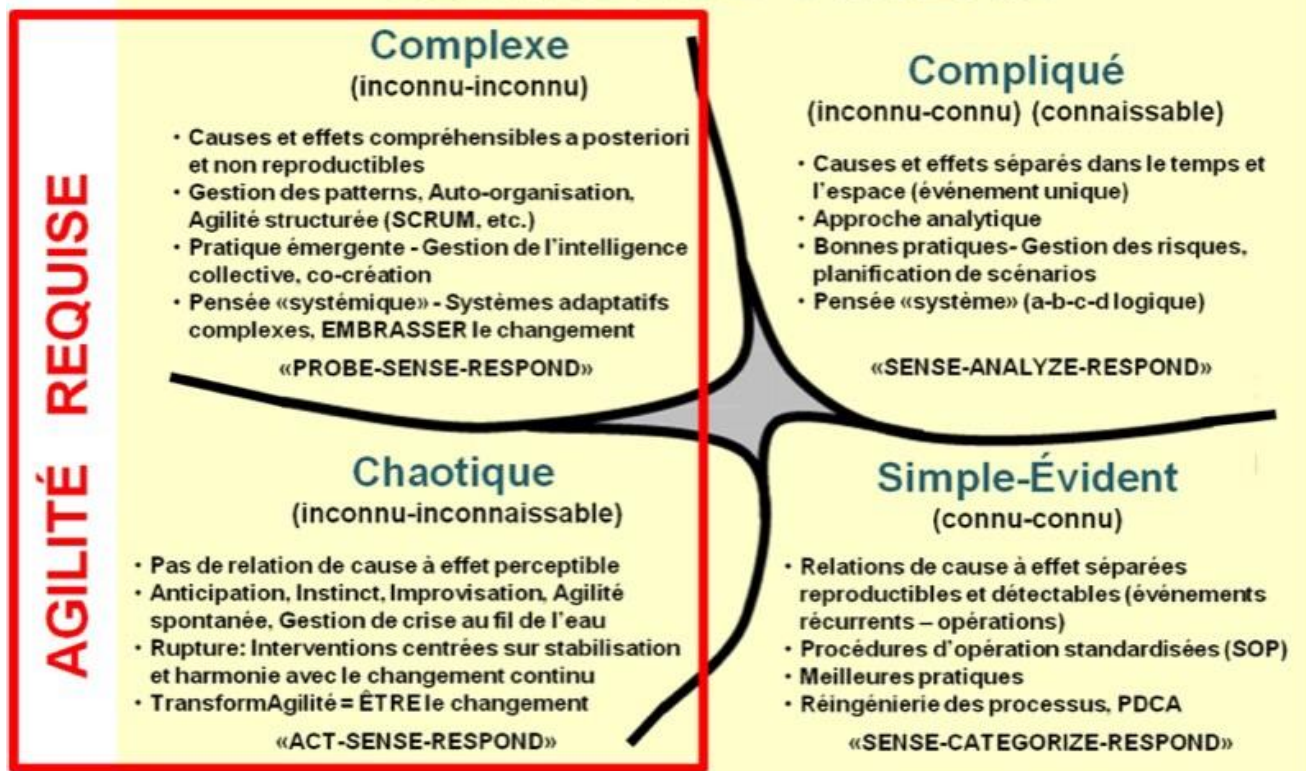
«Adaptative» est le mot qu'il utilise pour caractériser une approche «agile structurée» comme le Scrum, en opposition à une gestion de projet «extrême» ou l'agilité n'est plus structurée, mais plutôt improvisée, spontanée et réinventée constamment.

Les notions de connu-connu, connu-inconnu, inconnu-connu et inconnu-inconnu auxquelles Wysocki réfère dans son modèle sont tirées tout droit du monde de la gestion des risques. En 2003, pour comprendre mieux ces notions, et influencé en grande partie dans mes réflexions par les travaux sur l'incertitude et la gestion de projet de Mayer. Loch et Pich de l'INSEAD, j'avais écrit un article sur le sujet dans le Bulletin trimestriel du PMI Montréal. Le tableau suivant, extrait de ce document, présente certains éléments décrivant «quand» et «comment être agile» selon le niveau d'incertitude d'une situation donnée.

Actuellement le modèle le plus connu et référencé sur les sujets de l'incertitude, de la complexité et de comment agir selon la nature VICA d'une situation donnée est celui développé par David Snowden et ses confrères d'IBM au début des années 2000 : **le Modèle « Cynefin »**, mot gallois signifiant «habitat». Il définit 4 «domaines» d'intervention, selon ce que l'on sait des relations «cause à effet» :

1. le **simple ou évident**
2. le **compliqué**
3. le **complexe** et
4. le **chaotique**

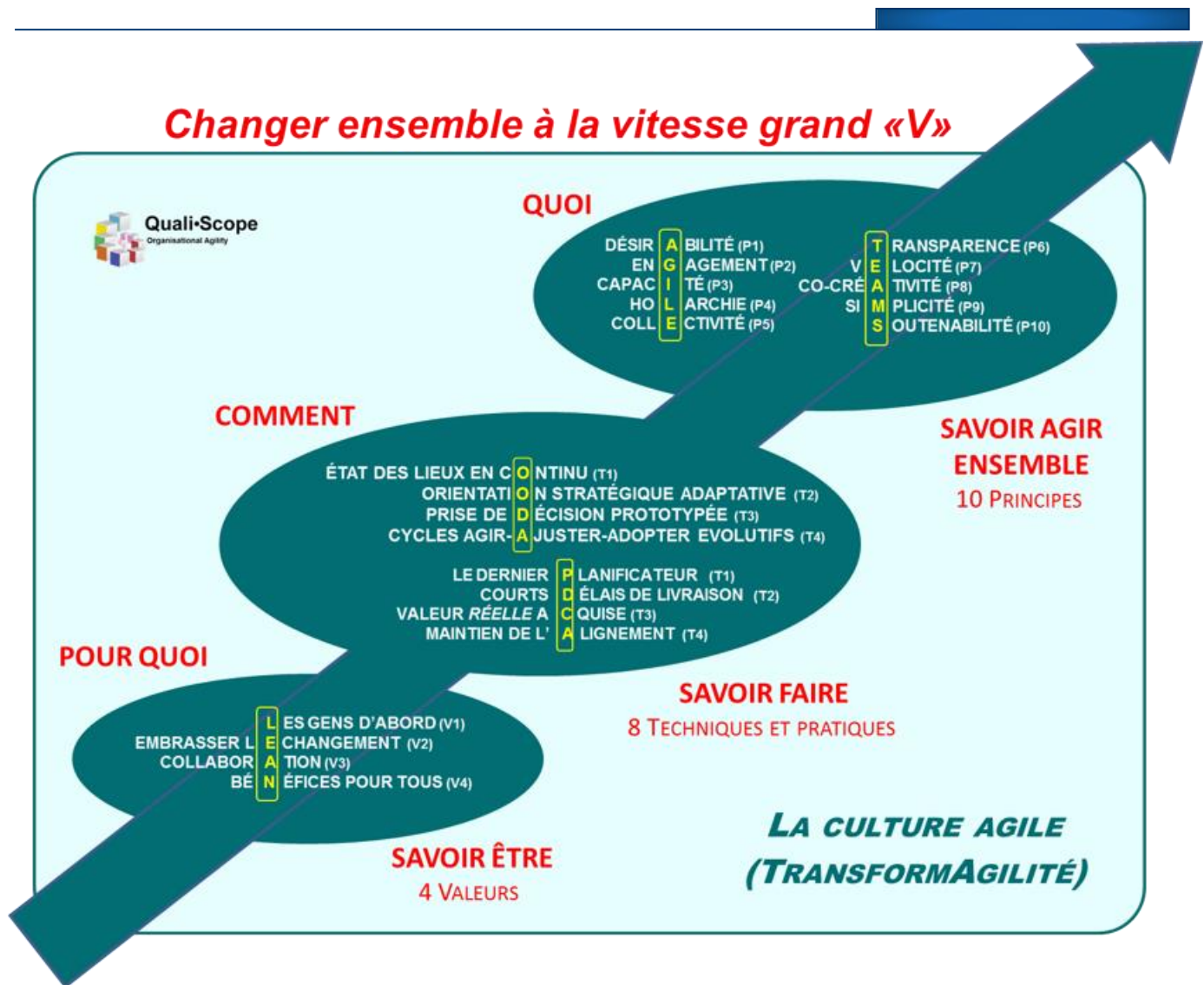
LE MODÈLE CYNEFIN



Snowden explique qu'il y a un cinquième domaine, le désordre, situation où la causalité n'est pas perceptible (chaos) mais aussi dans laquelle les gens sont en déni et préfèrent s'en tenir à leur zone de confort et à leurs recettes habituelles pour prendre leurs décisions. Ils sont alors à la frontière entre le domaine de l'évident et le domaine du chaos, une situation catastrophique tenant de la complaisance et menant au l'échec. C'est d'ailleurs ce phénomène de désordre et d'échec que l'on retrouve dans toutes les situations (projets ou opérations récurrentes) dans lesquelles on applique de méthodes traditionnelles, meilleures pratiques ou bonnes pratiques reconnues, alors qu'elles sont du domaine du complexe et/ou du chaotique.

Le modèle CYNEFIN propose des solutions pour chaque domaine et nous explique «quand» et «comment» être agile. J'ai tenté d'illustrer dans la figure suivante, les principales indications et suggestions qui nous sont présentées dans la littérature courante sur les approches de gestion à adopter selon qu'on se retrouve dans une situation simple, compliquée, complexe ou chaotique... ou une situation hybride qui couvre plusieurs domaines à la fois, comme c'est souvent le cas dans des projets où le connu et l'inconnu se côtoient.

On doit aussi en conclure que l'agilité, sous toutes ses formes méthodologiques et autres, n'est pas une panacée universelle. Elle est pertinente quand la situation à traiter est complexe et/ou chaotique, en tout ou en partie. Comme le spécifie Wysocki, on parle de 70 à 75% des situations ou parties de situations. Il n'y aura pas exclusivement des situations «100% VICA», mais aussi des situations hybrides dans lesquelles plusieurs types de pratiques (meilleures, bonnes, émergentes et de rupture) devront «cohabiter». – Source : Claude Émond



Culture agile : les principes du « savoir agir ensemble »

Il ne sert à rien d'appliquer des méthodes dites « agiles » sans procéder à d'autre changement dans l'organisation. Il en va de l'agilité comme de l'innovation : pour réussir cette transition, il doit y avoir une culture, des valeurs partagées par tous qui encouragent et permettent l'agilité. Une culture d'agilité peut se caractériser ainsi :

La capacité et l'habileté d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation à se transformer, à apprendre, à innover, à se réorganiser, à se redéfinir et à s'adapter rapidement et en continu, dans un environnement d'affaires en perpétuel changement.

4 valeurs et «savoir être» d'une culture agile

L'organisation qui prône une culture agile met de l'avant des valeurs et des « savoir être » spécifiques :

- Les individus et les interactions en premier;
- Le changement est accueilli comme quelque chose de naturel et on y réagit positivement;
- La collaboration entre employés ainsi qu'avec les partenaires, clients et fournisseurs;

- La prise de décisions qui engendrent des bénéfices pour toutes les parties prenantes.

10 principes pour «savoir agir ensemble» qui accompagnent une culture agile

Au delà d'un «savoir être» et d'un «savoir-faire» spécifiques, une culture agile s'appuie aussi sur l'existence d'un « savoir agir ensemble » unique se retrouvant dans les différentes unités de l'entreprise, notamment dans les équipes de projets, un «savoir agir ensemble» guidé par certains principes.

Voici en résumé 10 des principes les plus souvent énoncés dans la littérature sur l'agilité:

1. Principe de désirabilité

L'organisation agile encourage la mobilisation des équipes, en intégrant les intérêts personnels et les attentes individuelles des membres aux bénéfices produits de ses activités.

2. Principe d'engagement

L'organisation agile veille à ce que ses employés et autres parties prenantes partagent un objectif commun qui donne un sens à leur travail et augmente leur engagement.

3. Principe de capacité

L'organisation agile habilite pleinement les individus et les équipes en leur fournissant les capacités requises, en termes de connaissances, pouvoir de décision, compétences, matériel, ressources humaines, financières et informationnelles, échéances, pour être en mesure d'exécuter avec succès ce qui leur est demandé.

4. Principe de libre organisation (Holarchie)

L'organisation agile donne aux équipes l'autonomie et la latitude nécessaires à l'auto-organisation de leur travail et à l'adaptation des structures, des processus, des techniques et des outils selon les besoins contextuels. Elle les encourage à co-crée, à expérimenter de nouvelles pratiques de travail et à innover comme elles l'entendent.

5. Principe de collectivité

L'organisation agile favorise la formation d'équipes qui comprennent autant de parties prenantes que possible. Elle encourage les interactions directes, les communications et le partage d'information avec les clients, les fournisseurs, les autres partenaires extérieurs ainsi qu'entre ses propres fonctions organisationnelles.

6. Principe de transparence

L'organisation agile adopte une politique de « livre ouvert », encourage et récompense la divulgation complète de l'information. Elle favorise l'ouverture, la transparence et la confiance mutuelle entre ses employés, et ce, à tous les niveaux et à travers toutes les fonctions de l'organisation, y compris avec ses collaborateurs et partenaires externes.

7. Principe de vélocité

L'organisation agile préfère la vélocité (aller vite dans la bonne direction) à la vitesse (aller vite dans toutes les directions). Les équipes de travail ne se concentrent pas que sur la vitesse d'exécution. Elles favorisent la livraison d'une meilleure valeur et plus de bénéfices plutôt que le respect rigide des dates cibles.

8. Principe de co-créativité

L'organisation agile valorise et récompense le travail d'équipe et toute initiative, projet et autre activité qui font appel à des techniques de collaboration, d'intelligence collective et de co-création pour offrir des produits et services innovateurs et à haute valeur ajoutée.

9. Principe de simplicité

L'organisation agile valorise la simplicité comme principe à appliquer à toutes les fonctions, politiques, processus, structures, procédures, communications, présentations de l'organisation. Il s'agit d'une simplicité « significative », qui inclut et conserve les éléments qui sont essentiels à la bonne communication et au bon fonctionnement des équipes et de l'organisation.

10. Principe de soutenabilité

L'organisation agile valorise le bien-être de ses employés. En conséquence, elle n'encourage ni ne force le travail en temps supplémentaire. Elle valorise plutôt la planification et l'exécution des actions à un rythme soutenable, qui assurera une performance à long terme durable et fiable, au lieu d'imposer un état d'urgence permanente.

La mise en place et l'opérationnalisation de ces 10 principes permettent de développer un « savoir agir ensemble » efficace face à un environnement d'affaires en perpétuel changement.

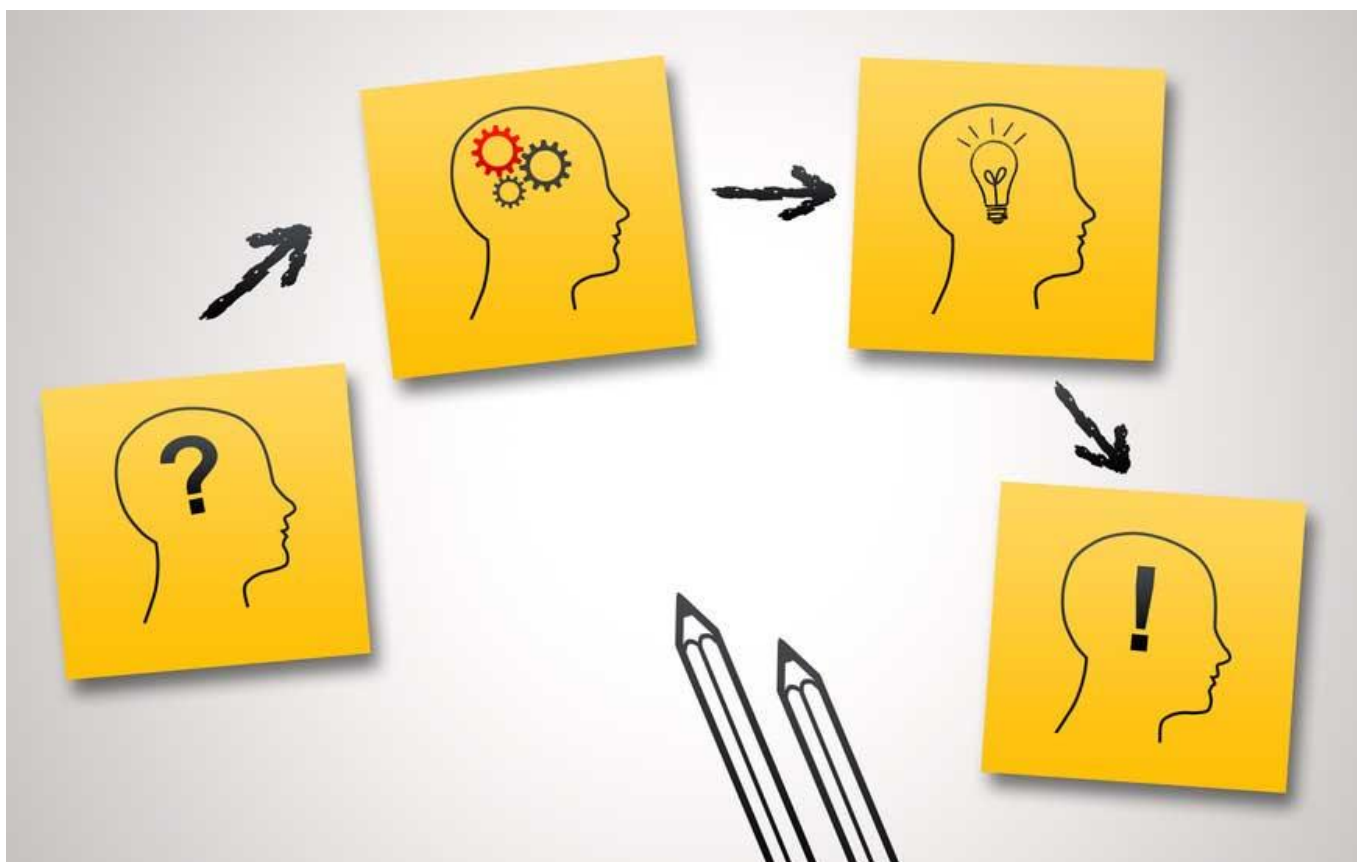
L'émergence d'une culture agile passe par une transformation organisationnelle qui va au delà de l'adoption globale d'un ensemble de méthodologies dites «agiles»

Comme un phénomène de mode, plusieurs dirigeants pourraient être tentés d'adopter des méthodologies agiles sans trop bien en comprendre la nature ni l'importance des changements que cela entraîne dans l'organisation.

Plutôt qu'une « adoption agile » qui ne vise que le « savoir-faire » (méthodologies agiles), on doit créer les conditions nécessaires à l'émergence d'une véritable « transformation agile » au niveau des « savoir être » organisationnels, un changement de culture au sein de nos équipes et de notre organisation, pour en tirer tous les bénéfices.

Cette transformation organisationnelle ne peut être dictée; elle doit être collectivement désirée. L'agilité est « une qualité » intrinsèque d'une organisation agile, collaborative et adaptative. On ne peut dicter la collaboration; on ne peut que la vivre en la désirant, en la développant et en l'appliquant collectivement. Finalement:

Savoir agir ensemble, c'est avant tout, savoir changer ensemble ! – Source : Claude Émond



De la gestion de projet « traditionnelle » à l'Agilité !

La gestion de projet «traditionnelle» n'est pas nécessairement celle documentée dans le PMBoK, le Project Management Body of Knowledge, du PMI (Project Management Institute). Bien que ce document ne soit pas parfait, il est en évolution constante et inclut maintenant dans sa dernière édition plusieurs des principes de l'agilité.

Dans les faits, tout ce qui est documenté dans le PMBoK est utilisable en gestion de projet « agile ».

Il suffit d'utiliser ces pratiques et outils dans un état d'esprit collaboratif «gagnant-gagnant», plutôt que dans un état d'esprit conflictuel, contrôlant et compétitif «gagnant-perdant».

De plus, très peu d'organisations prétendant appliquer le PMBoK, ont vraiment des processus et des pratiques couvrant l'ensemble des volets de la gestion de projet (parties- prenantes, contenu, qualité, bénéfices, changements, risques, communications, intégration, etc.).

La plupart ne se préoccupent que du triangle « contenu-délais-coûts », en considérant les délais et les coûts comme des livrables, plutôt que comme des contraintes à respecter ou à redéfinir au besoin selon l'évolution du projet, en réponse à des événements imprévus, des ajouts de contenu ou tout simplement pour saisir de nouvelles opportunités. Pour ces organisations, le coût d'un projet est plus important que le retour sur l'investissement (les bénéfices qu'on retirera de l'utilisation des livrables). Et, pour ces organisations, le tout se réalise dans un état d'esprit de compétition et à travers de nombreux conflits et litiges qui perdureront longtemps après l'achèvement des livrables des projets et

leur transfert contractuel aux «clients».

En quelques mots, la gestion de projet en mode «traditionnel», celle qui est encore pratiquée par la majorité des entreprises réalisant des projets et «subie» par leurs clients, leurs partenaires, employés et fournisseurs, c'est, dans un environnement d'affaires turbulent :

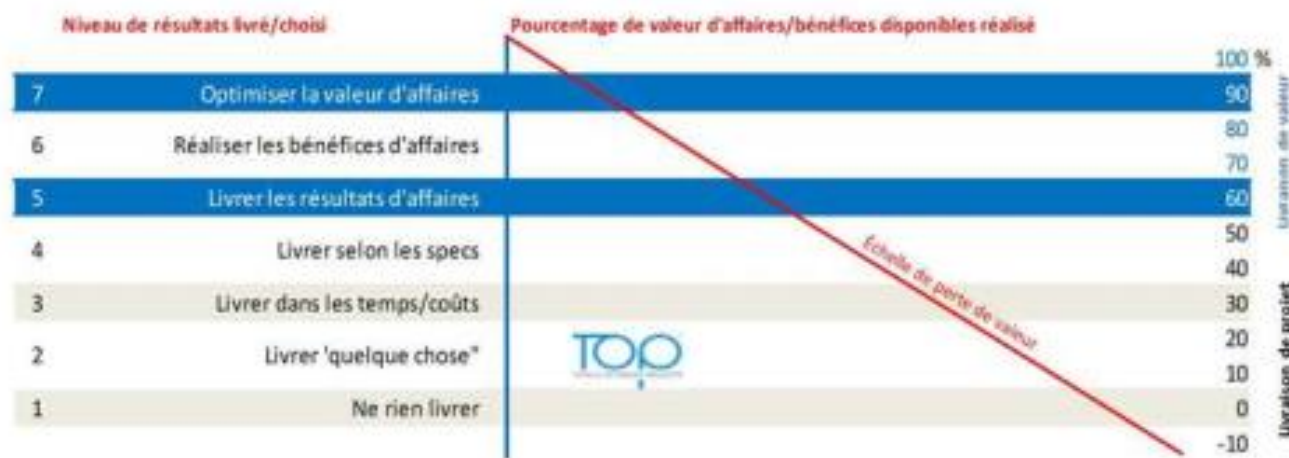
- un ensemble limité de personnes,
- qui font de façon conflictuelle, plus souvent en s'affrontant qu'en collaborant, des choses (activités ou tâches, souvent pas les bonnes),
- devant respecter à tout prix un délai et un budget pas toujours réalistes.

En termes de bénéfices réalisés, les résultats sont alors très variables, sinon décevants.

La figure suivante résume les 7 types de résultats qu'un projet peut livrer « en termes de bénéfices »

1	Ne rien livrer	Le projet échoue, est arrêté, supprimé ou s'évapore et ne se termine pas
2	Livrer 'quelque chose'	Le projet chancelle, livrant certains résultats mais moins que spécifié et attendu. Le projet se 'termine' mais sans livrer les résultats et bénéfices visés ou désirés.
3	Livrer 'quelque chose' en respectant l'échéancier et le budget	Le projet est mené à l'intérieur de ses contraintes d'échéancier et de budget, mais en faisant des compromis sur les résultats, l'envergure, les bénéfices. Le projet se 'termine' et 'livre', mais ne livre pas les résultats ou bénéfices d'affaires désirés.
4	Livrer en respectant les specs, l'échéancier et le budget	Le projet atteint la triade de ses critères de performance - temps, coûts et specs (incluant la qualité). Le projet a 'livré' mais les résultats et bénéfices d'affaires désirés ne sont pas visés, réalisés ou mesurés. Plusieurs projets visent la livraison de résultats à ce niveau.
5	Livrer les résultats d'affaires désirés	Le projet permet et livre l'ensemble des résultats d'affaires convenu. Le projet est seulement un moyen d'atteindre ce but. L'accent est maintenant sur l'ensemble de l'investissement et sur la livraison des résultats d'affaires. Ce niveau est rarement le résultat visé en soi, il est plus probable le résultat d'un compromis d'un projet visant les résultats de niveau 6 ou 7.
6	Livrer les bénéfices d'affaires désirés	Les résultats d'affaires livrés de l'investissement servent de levier à la réalisation des bénéfices d'affaires disponibles et de leur valeur entière. L'accent est maintenant sur la livraison tant des résultats d'affaires que des bénéfices associés. L'affaire retire donc toute la 'valeur' de la 'douleur'. Les investissements basés sur la livraison de valeur visent en général des résultats à ce niveau.
7	Livrer une valeur d'affaires optimale 	L'investissement est conçu, mené et livré pour optimiser le niveau d'investissement face à la valeur d'affaires disponible. La valeur maximale pratique est livrée au coût minimal pratique. Moins de 5% des investissements tentent d'atteindre ce résultat qui livre le plus haut niveau de bénéfices.

La firme TOP (Totally Optimised Projects), un des leaders mondiaux en réalisation des bénéfices, a évalué le pourcentage de bénéfices réalisés pour chacun des 7 niveaux de livraison, résultats très souvent confirmés dans les faits. La figure suivante présente cette évaluation sous forme graphique.



Pourcentage de bénéfices possibles réalisés selon le niveau de livraison d'un projet.

Nous pouvons voir qu'un projet qui livre «dans les temps et dans les coûts», comme unique préoccupation, ne livre pas plus que 30% des bénéfices possibles.

Si les «spécifications 'initiales' sont respectées», ces spécifications n'étant pas ajustées en cours de réalisation de projet pour tenir compte de l'évolution des besoins, un tel projet peut livrer entre 30 et 50 % des bénéfices possibles... ce en ne respectant pas nécessairement les délais et coûts initialement prévus.

L'objectif de la mise en place d'un nouveau processus de gestion de projet est de faire mieux que cela, et même, à moyenne échéance, de permettre à l'entreprise adoptant ce nouveau processus et à ses clients d'atteindre des résultats de niveaux 6 ou 7 le plus souvent possible

Source : Claude Émond



Migrer vers une culture plus performante grâce à l'agilité

L'agilité organisationnelle, peu importe son application en projet ou ailleurs dans une entreprise, nécessite un changement de culture.

Une entreprise agile est basée sur une culture :

1. collaborative, par opposition à directive et contrôlante;
2. qui aime, accueille activement et s'adapte facilement au changement;
3. qui est centrée sur l'humain et le respect mutuel;
4. dont la raison d'être est la production de valeur optimale pour l'ensemble de ses parties prenantes (fournisseurs, partenaires, employés, clients, actionnaires, la société).

Ces **quatre «valeurs»** lui permettent de mieux fonctionner que d'autres types de cultures dans un environnement turbulent, tel que celui qui caractérise ce début de 21^e siècle.

L'organisation agile utilise des approches et des pratiques spécifiques qui visent à vivre et matérialiser ces valeurs :

- elle a une **vision et une mission claires**, **partagées** par l'ensemble de ses employés et partenaires;
- elle tient compte des **intérêts de chacun** et en favorise l'**alignement**;
- elle favorise l'**engagement de tous** pour la réussite autant collective qu'individuelle;
- elle favorise le **réseautage** entre les silos spécialisés et le travail transversal;
- elle favorise la décentralisation dans la prise de décision et l'**autonomie** d'action des individus

et des équipes;

- elle favorise la **responsabilisation** individuelle et l'imputabilité collective;
- elle favorise la **collaboration** et l'**entraide** entre ses employés plutôt que la compétition;
- elle favorise la **transparence**, ainsi que la communication et le partage d'information en continu;
- elle valorise et favorise la proactivité, la créativité et la réactivité autant individuelles que collectives.

Elle appuie ces approches et pratiques en mettant en place des structures, des processus et des outils de support réactifs, flexibles et adaptables ET en fournissant les ressources suffisantes pour leur bon fonctionnement.

Enfin, l'organisation agile utilise un système de reconnaissances (incitatifs et autres) qui renforce le maintien et l'amélioration de l'ensemble de ses attributs agiles :



vision partagée, proactivité,
créativité, réactivité, flexibilité,
adaptabilité, engagement,
responsabilisation et autonomie,
réseautage et travail d'équipe
transversal, respect, collaboration
et entraide, transparence,
communication et partage
d'information en continu

Serez-vous les premiers à adopter une culture agile dans votre industrie ?

La gestion de projet agile est encore très peu répandue dans les secteurs autres que le développement logiciel. Elle progresse de plus en plus vite dans d'autres domaines, comme le développement de nouveaux produits, en réponse aux pressions de plus en plus grandes de maximiser les bénéfices dans un monde où les ressources naturelles, humaines et autres se font de plus en plus rares.

La marche, sinon la course vers l'agilité organisationnelle s'accélère et ceux qui suivront ce chemin assureront plus que tous les autres leur viabilité et leur pérennité à plus ou moins moyen terme.

Source : Claude Émond

Gestion des talents

- [Comment attirer les meilleurs jeunes talents ?](#)
- [Engagez meilleurs que vous et faites confiance à vos collègues, à vos équipes](#)
- [L'avenir appartient aux intrapreneurs et non plus aux hauts potentiels](#)
- [La douceur ou le talent des surdoués](#)
- [Libérer l'audace de vos collègues](#)
- [Toutes les erreurs de management en 1 seule phrase ...](#)
- [Pourquoi de bons employés démissionnent ?](#)
- [Au-delà des savoir-faire : le savoir-être pour aimer-faire](#)
- [Quand épanouissement des salariés rime avec performance](#)
- [Le bien-être au travail incite les employés à s'engager](#)
- [L'engagement des collaborateurs](#)
- [Statistiques sur la motivation des employés](#)
- [De la gestion du savoir-faire à la gestion de l'aimer-faire : une innovation de gestion pour accroître l'engagement](#)
- [L'autonomie comme levier de l'engagement](#)
- [L'apprentissage mutuel entre pairs](#)
- [CRHA : acteur majeur de l'innovation managériale](#)
- [Devrait-on bannir l'expression « Ressources humaines » au profit de « Relations humaines » ?](#)
- [Imaginez le collaborateur comme un client \(potentiel\) de l'entreprise](#)
- [Désarroi devant la génération Z : les milléniaux](#)
- [Big Boss: La génération Y a un message à te transmettre](#)
- [Si tout se jouait lors du recrutement ?](#)
- [Et si on recrutait autrement ?](#)
- [Fidéliser ses collaborateurs : le meilleur des engagements](#)



Comment attirer les meilleurs jeunes talents ?

C'est une question que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent se poser. D'autant plus que les jeunes portent en eux la transformation digitale. Cependant, cela suppose que l'entreprise soit attractive à leurs yeux, ce qui n'est pas forcément chose aisée : d'une part, il faut se faire connaître auprès des jeunes et d'autre part, l'environnement de travail et les missions attribuées doivent être en adéquation avec leurs aspirations. Avoir un besoin en adéquation avec la réalité du marché semble fondamental pour les entreprises dans la mesure où cela permet de limiter les déceptions. Bien savoir ce que l'on cherche et bien l'expliquer aux candidats permet de trouver la perle rare ! Et ce n'est pas tout, il est nécessaire pour l'entreprise d'être pro-active : aller à sa rencontre en utilisant les bons canaux au bon moment est la seule technique qui marche ! Pour cela, les groupes doivent mettre en avant leurs propres atouts, et non pas essayer de faire comme tout le monde. La différenciation est la clé du succès !

Pour se rapprocher des jeunes, les entreprises peuvent mener plusieurs stratégies de front. Tout d'abord, il est important d'instaurer un dialogue au sein de l'entreprise afin d'amener les jeunes à exprimer leurs attentes, permettant ainsi de pouvoir y répondre. Ce processus n'est pas unilatéral dans la mesure où il aide également les plus anciens à prendre conscience de l'importance de ces nouveaux collaborateurs dans l'organisation. Chacun doit trouver sa place ! Cela permet ainsi de créer au sein de l'entreprise un environnement propice à l'accueil de jeunes, avec une prise en compte de leurs préoccupations : des locaux pas trop mal situés, pas trop mal décorés, pas trop mal agencés, avec une équipe pas trop vieille..., dans sa tête en tout cas. En d'autres termes, ne pas être le stéréotype de la PME poussiéreuse ! Les jeunes aspirent désormais à s'épanouir dans leur travail quotidien et à continuellement apprendre, ces désirs devant être pris en compte par les employeurs d'aujourd'hui. Les bons auront toujours le choix !

Les entreprises doivent toucher les diplômés sur leur propre terrain, en particulier en utilisant leurs canaux de communication : Facebook, Instagram, Snapchat... A ce titre, la présence des entreprises sur les réseaux sociaux est indispensable ! Alors que les pages traditionnelles de recrutement des groupes

sont souvent jugées, à juste titre, ringards, plus de 2/3 des étudiants utilisent LinkedIn pour s'informer sur les employeurs et 1/4 via Facebook et Viadeo. De la même manière que certaines boîtes « Google » les candidats avant de les recevoir, les candidats « Google » les boîtes avant de postuler.

Conclusion : Réussir à capter les talents, c'est booster sa croissance de demain

Les jeunes sont l'avenir de notre économie, d'où l'intérêt pour les entreprises d'attirer les meilleurs d'entre eux. Ils apportent du changement, du dynamisme et de la fraîcheur. Ces derniers pourront permettre à l'organisation de prendre les tournants technologiques importants, assurant ainsi son futur. Ainsi, attirer les meilleurs jeunes talents d'aujourd'hui ouvre des perspectives de croissance pour demain.

Source : Amaury Montmoreau



Engagez meilleurs que vous et faites confiance à vos collègues, à vos équipes

Une entreprise qui marche, c'est avant tout une entreprise avec des collaborateurs qui sont efficaces.

Quand vous pensez recrutements, n'oubliez pas qu'il s'agit d'investissements et qu'il faut souvent s'entourer des meilleurs pour que l'entreprise aille plus vite. Laissez votre égo de côté et ne cherchez pas des profils qui ne feraient que vous remplacer sans apporter de valeur ajoutée. Dans tous les cas, vous ne pouvez pas être le plus compétent partout et vous ne pouvez pas tout faire. Choisissez, parmi les candidats qui se proposent à vous, ceux qui possèdent des compétences ou savoir-faire que vous ne possédez pas. Si l'idée peut effrayer certains entrepreneurs, ces nouveaux éléments vont vous permettre de challenger votre boîte et lui apporter des améliorations et progrès auxquels vous n'aviez peut-être pas songé.

Gardez à l'esprit que la performance ne reste pas le seul critère et que les nouvelles recrues devront partager les mêmes valeurs que vous.

Le recrutement demeure un choix difficile et il vous faudra vérifier que les nouveaux collaborateurs sont également un excellent apport dans la dynamique d'équipe. Surtout ne recrutez pas des personnes qui ne s'adaptent pas à la culture d'entreprise et à vos valeurs.

N'oubliez pas qu'une entreprise est avant tout un groupe de personnes.

Une entreprise ne se caractérise pas simplement par ses locaux ou encore son business model. C'est dans l'exécution globale qu'elle prend toute sa dimension. Elle demeure avant tout un groupe de personnes qui œuvre dans une même direction.

Les hommes et les femmes qui la composent créent la valeur des services ou des produits.

Au risque de répéter à nouveau ce qui a été dit précédemment, les dirigeants ne doivent pas uniquement porter leur attention sur la rentabilité de la société, si importante soit-elle ! Le management représente une des clés de la réussite des entreprises et les rapports au sein d'une équipe conditionnent souvent son efficacité. Doutes, frustrations, jalousies, problèmes personnels, questions... peuvent rapidement affecter la performance de l'entreprise. Pour éviter une perte de productivité, injectez de la bonne humeur et faites en sorte que les agrégats de personnalités et d'egos ne détruisent pas votre entreprise. Mettez en place des activités qui fédèrent vos équipes. Vous ne savez pas comment évaluer ? Le pourcentage de turnover constitue souvent un bon indicateur.

Faites un minimum confiance à votre équipe.

Une chose est sûre, vous ne pouvez pas tout faire et tout contrôler !

Plus la structure grandit, plus il vous sera difficile de savoir ce que chacun accomplit. Apportez votre confiance à votre équipe peut la stimuler et intensifier son envie de travailler pour vous montrer qu'elle est digne de votre confiance. Un entrepreneur est avant tout quelqu'un qui sait déléguer les tâches pour lesquelles il ne sera pas efficace. Mais la délégation peut être un art compliqué car la perte de contrôle est toujours anxiogène. Si vous n'arrivez pas à faire immédiatement confiance, commencez par déléguer étapes par étapes certaines tâches qui vous paraissent les moins risquées. Regardez si l'exécution se déroule bien et si vos salariés s'exposent à la prise de risque. Puis donnez des tâches de plus en plus importantes au fur et à mesure que la confiance s'installe. N'oubliez pas de communiquer ouvertement et honnêtement avec chacun des membres, tout en leur accordant la même liberté. Ne soyez pas intransigeant et laissez le droit à l'erreur.

Essayez de ne plus être indispensable.

Aussi étrange que cela puisse paraître, votre but doit être de créer une entité qui puisse fonctionner sans vous. Pourquoi ? Parce que si votre structure dépend trop de vous, il se pourrait bien qu'elle ne survive pas ou qu'elle se porte mal quand vous êtes en vacances ou bien si vous tombez malade.

Prenez d'abord en compte que « Personne n'est irremplaçable », y compris vous.

Si cela ne vous dédouane pas ou ne doit pas vous permettre de fuir vos responsabilités, vous devez comprendre comment autonomiser votre business et le rendre flexible en toute occasion. Ceci afin que chacun de vos départs à l'étranger ou chacune de vos absences ne se transforme en véritable calvaire pour vos équipes et que vos vacances vous permettent véritablement de vous ressourcer. Pour y arriver, vous devrez d'abord identifier les personnes de votre équipe qui sont compétentes et auxquelles vous pouvez déléguer certaines tâches.

Prenez en compte qu'une entreprise qui tourne sans son dirigeant demeure une entreprise saine qui a appris à marcher avec ses deux pieds.

Lâchez prise afin que l'entreprise tourne correctement quand vous n'êtes pas là et que vous puissiez vous consacrer au futur développement et à l'analyse de la stratégie.

Inspirez votre équipe.

Pour que vos équipes vous suivent et vous aident dans le développement de l'entreprise, n'oubliez pas qu'ils doivent adhérer à vos valeurs. Inutiles de les inventer et d'en avoir une pléthore, elles doivent être le reflet d'un vrai sens des valeurs que vous incarnez et ont pour fonction de soutenir la stratégie de l'entreprise mais servent à les conduire dans une direction. Pour renforcer votre impact, racontez-leur l'histoire de la vie de l'entreprise. Utilisez le storytelling afin de montrer le succès de votre entreprise auprès de vos clients, des investisseurs, des médias mais encore plus auprès de vos équipes ! Elles seront amenées à se rassembler autour d'un même projet et d'une même vision !

Les histoires font voyager beaucoup plus loin que vous ne le pensez et vous projettent dans l'avenir.

En créant une aventure dont ils font partie, vous leur donnez de l'audace.

Pour cela vous devrez rendre savoureuse votre histoire afin d'attiser chez vos collaborateurs l'envie de participer à écrire la suite et d'en faire partie...

Source : L'équipe Dynamique entrepreneuriale



L'avenir appartient aux intrapreneurs et non plus aux hauts potentiels

Toutes les entreprises cherchent à identifier les profils les plus prometteurs. « Ceux qui excellent dans leurs missions et compétences, et qui ont le potentiel de se développer rapidement, et avec excellence, sur d'autres, plus complexes ».

Ces profils, l'entreprise les appelle « hauts potentiels ». Ce sont les leaders de demain, l'élite de l'entreprise. Ils représentent en moyenne 2 % des salariés de l'entreprise. Aujourd'hui, on place en priorité le besoin de les identifier, de les développer et de les retenir, et de se doter des moyens nécessaires pour le faire.

Chaque entreprise met donc en place des approches, des critères d'évaluation, des mises en situation pour repérer les hauts potentiels, mais aussi des programmes d'accompagnement sur mesure pour leur permettre d'accéder à des carrières rapides, variées et épanouissantes.

Dans ce même temps, la réalité que vit l'économie est toute autre. La vitesse et la puissance d'évolution de l'économie moderne et numérique bouleversent le monde, ses acteurs, ses individus. Cette vitesse de transformation entraînera de nombreux phénomènes significatifs.

1. La Grande Entreprise va disparaître. Elle deviendra une multitude d'entités autonomes, agiles, apprenantes qui se réuniront autour du concept d'entreprise étendue. Ces entités partageront les mêmes valeurs, mutualiseront leurs moyens, et permettront une libre migration des talents.
2. On ne construira plus sa carrière, on la consommera. Quel que soit le statut, la population active souhaite pouvoir évoluer librement et agilement entre des métiers et des organisations.
3. Les compétences ne se posséderont plus, elles s'inventeront et se construiront à travers la pratique et l'expérience de chacun. L'économie se réinvente trop vite et de façon trop continue pour que les métiers

et compétences qui l'accompagnent puissent être anticipés.

4. Les compétences et métiers de demain n'existent pas aujourd'hui : 50 % des compétences actuelles des salariés ne seront plus essentielles dans 2 ans. Personne ne sera donc plus légitime qu'un autre à occuper un nouveau métier ou travailler pour un nouveau secteur.

Dans ce contexte, il n'est plus opportun de tout miser sur ceux qui excellent dans leurs missions et compétences, et qui ont le potentiel de se développer rapidement, et avec excellence, sur d'autres, plus complexes.

Néanmoins, ce nouveau contexte ouvre la porte à toutes les opportunités, redistribue les cartes et fait de la place pour quiconque a envie de jouer un rôle dans cette nouvelle économie.

Il faut ainsi arrêter de chercher ceux qui excellent dans leurs missions et compétences, pour se mettre en quête de ceux qui sauront évoluer dans un environnement inconnu, imprévisible et constamment en mouvement, ceux qui n'ont pas besoin d'avoir des missions et des compétences définies, mais qui au contraire sauront être multi-casquettes et réinventer leur métier dont les contours n'existeront plus, mais qui sauront aussi ne pas se mettre de limite dans leur façon d'appréhender les choses.

Cette nouvelle population doit être capable d'adaptation, de transversalité, et d'avancer sans barrière, aucune. C'est une population hybride, agile. C'est en fait une population capable d'entreprendre dans l'entreprise.

Les hauts potentiels sont donc morts, place aux intrapreneurs !

Source : Bénédicte de Raphélis Soissan



La douance ou le talent des surdoués

Première définition

- En une phrase, une personne surdouée est sur-empathique, hypersensible des 5 sens, elle pense plus vite et de manière globale, en faisant notamment des liens entre des domaines apparemment différents, ce qui lui donne une grande intuition
- La douance se met en évidence par un psychologue à l'aide d'un bilan psychologique (le WAIS), plus communément connu sous le terme de test de Coefficient Intellectuel
- La douance impacte profondément la manière de ressentir, de penser, d'agir et de communiquer. Elle est responsable d'un sentiment de décalage
- Le haut potentiel intellectuel est un type d'intelligence, qui comporte ses possibles avantages et inconvénients comme l'ensemble des traits de personnalité mis en évidence par la psychologie
- Termes communément utilisés : surdoué, sensible et doué, zébré, haut potentiel intellectuel (HPI), HQI

Ce trait de personnalité concerne un très grand nombre de dirigeants et de collaborateurs, notamment dans les secteurs de l'informatique, de la finance et du conseil. Il est aussi fortement représenté chez les entrepreneurs.

Important à savoir

- Contrairement à ce que l'on peut voir encore sur de nombreux livres et blogs et autres forums de discussion facebook, la douance ne doit pas être confondue avec la douance associée à des troubles psychologiques
- En aucun cas les résultats scolaires ou la réussite sociale ne définissent la douance. Seul le test de QI, dont les résultats étonnent souvent beaucoup, s'il est bien interprété, peut poser de bonnes

Comment se manifeste la douance

Chez un adulte surdoué, un ou plusieurs des phénomènes suivants peuvent se manifester. La liste n'est pas exhaustive, et selon son contexte social, psychologique, relationnel, une personne peut être surdouée et ne pas s'y retrouver :

- Le surdoué peut avoir un grand besoin de stimulation et de changement. Le travail à haute dose (conseil, finance, gestion de projet, informatique...), mais dans la mesure du raisonnable (fort risque de burn out chez la personne surdouée), associé à une reconnaissance peut permettre à une personne surdouée de libérer tout son potentiel
- La personne surdouée peut se sentir en décalage dans les relations sociales, du fait de son intuition, de sa rapidité de pensée et de sa sensibilité
- Elle dispose d'une très forte intuition qu'elle a du mal à démontrer car celle-ci relève d'un processus non conscient. Reconnaître, accepter et utiliser son intuition est facteur d'épanouissement pour la personne surdouée
- La personne surdouée est très sensible, empathique. Souvent, elle ressent chez l'autre ses intentions, ses blessures, ses contradictions et aussi ses talents non conscientisés avec une grande précision
- Les émotions sont intenses. Selon le recul dont la personne dispose sur sa douance, ces émotions peuvent alimenter l'intuition ou provoquer des conflits et des malentendus. La gestion des émotions constitue un fort enjeu pour de nombreux surdoués
- Le surdoué a besoin d'une certaine forme d'absolu dans les relations professionnelles ou personnelles
- Beaucoup de personnes surdouées ont une grande soif d'apprendre. Elles aiment les études longues, lisent beaucoup, s'intéressent à divers sujets qu'elles poussent jusque dans leurs retranchements
- Certains ont un goût prononcé pour la complexité, l'abstraction
- Le surdoué peut avoir une forte propension à l'invention
- Le haut potentiel peut avoir un humour bien à lui, qui peut se révéler incompris ou attirer le succès
- La personne surdouée est parfois perfectionniste. Certains surdoués sont très performants s'ils sont positionnés à des postes où il s'agit d'alerter en amont du danger. Le risque : manque de recul et de délégation
- La personne surdouée est à l'aise avec les sujets qui demandent une pensée globale ou divergente. Elles excellent dans l'innovation, la créativité.

Source : Mathieu Lassagne



Libérer l'audace de vos collègues

A l'heure du numérique, les plus performants seront ceux à l'initiative de nouveaux business models toujours plus innovants ou proposant de nouveaux usages pour les consommateurs. Ces agitateurs, bouleversent le management et l'organisation de l'entreprise avec des espaces collaboratifs ouverts en lieu et place des structures hiérarchiques traditionnelles.

Le travail prescrit, les excès de l'alignement managérial et des processus standardisés ont lentement mais sûrement étouffé l'esprit d'initiative. Cette situation démontre que l'entreprise traditionnelle est de plus en plus incapable d'accueillir et de faire grandir l'innovation en son sein.

Mais comment renouer avec l'agilité et la créativité des équipes ? Comment se développer sans perdre l'esprit « start up » ?

Le temps est venu à la diffusion de la culture entrepreneuriale dans nos organisations. Ainsi, c'est au dirigeant de créer les conditions favorables pour permettre à chacun d'être force de proposition. Mais cet environnement propice ne se décrète pas par des notes de service et autres processus. Il nécessite la reconfiguration de nos organisations en passant par une décentralisation limitée des pouvoirs. Il suppose de la reconnaissance, de la formation, du mentoring, de l'assistance, du coaching si besoin, l'accès au financement, le droit à l'échec,...

Mais le contexte organisationnel favorable ne suffit pas !

L'agilité, l'innovation recherchée à travers l'intrapreneuriat, impose un engagement irrévocable du dirigeant, la détection de collaborateurs à potentiel avec le sens de l'initiative et de la prise de risques. L'alignement du sommet stratégique à la base opérationnelle pour plus de souplesse est la condition de la réussite. A quoi bon recruter des collaborateurs intrapreneurs si les managers et gestionnaires sont des conformistes à outrance.

La prise de conscience de l'utilité de l'intrapreneuriat au sein de l'organisation n'est pas toujours suffisante pour dynamiser l'innovation et la créativité. Ces initiatives nécessitent une organisation appropriée mais surtout des équipes disposant des capacités et des habilités pour se transformer en intrapreneurs.

Face à l'aversion de nos structures au risque, les compétences de l'intrapreneur peuvent être mises à rude épreuve dans l'entreprise. Aussi, le soutien et l'engagement fort de la direction sont déterminants.

L'intrapreneuriat est bien une question de convictions, de moyens matériels, financiers et organisationnels.

« Pour rendre vos salariés véritablement autonomes, c'est-à-dire les constituer en intrapreneurs, vous devez leur donner des moyens effectifs, pratiquer la confiance a priori et le contrôle a posteriori » résume Michel Hervé, Président-Fondateur du Groupe Hervé, interrogé dans un livre blanc.

Source : Philippe Daly



Toutes les erreurs de management en 1 seule phrase ...

Imaginez la scène : le manager s'adresse à un collaborateur sur un ton agacé, limite agressif en réunion devant toute l'équipe :

« Je te le dis devant l'équipe pour que tout le monde le comprenne : c'est toujours pareil avec toi : t'es vraiment pas fiable, tu aurais quand même pu le faire, je te préviens si tu recommences je te promets que cela se passera très mal et je sanctionnerai ce type d'erreur par un avertissement, c'était en plus une demande de la Direction, il faut donc le faire, dans cette boîte tu sais que c'est important, ce n'est vraiment pas sympa de ta part, surtout vis-à-vis de tes collègues qui comptaient sur toi ! Je te demande à l'avenir de ne plus oublier »

On tient LE COMBO gagnant :

La phrase qui contient les 10 plus grosses erreurs managériales :

Au delà la forme totalement inadaptée - « *ton agacé, limite agressif* » : la crédibilité du manager reposant entre autres sur sa capacité à se maîtriser, (les choses les plus dures ont d'autant plus de poids formulées sur un ton calme et bienveillant) - analysons dans le détail :

N°1 : « devant l'équipe pour que tout le monde le comprenne » : c'est un des rares interdits du management : le recadrage en public, d'abord parce que c'est humiliant et ensuite parce que cela soude toute l'équipe autour du collaborateur martyrisé contre le manager.

N°2 : « c'est toujours pareil » : belle généralisation alors que les arguments du manager doivent être le plus factuels et précis possible.

N°3 : « t'es vraiment pas fiable » : magnifique jugement de valeur alors que les messages du manager

devraient porter sur des faits et des comportements et non sur l'être.

N°4 : « *tu aurais quand même pu le faire* » : « *quand même* », la locution la plus "pourrie" de toute la langue française, quel que soit le ton c'est moyen :

Ici sur le ton du reproche c'est **culpabilisant**

Sur le ton de la victime : « j'aurai **quand même** pu lui dire ... » : c'est de l'**auto flagellation**

Sur le ton du sauveur : « Donne, je vais **quand même** te le faire ton truc » : c'est **condescendant**

N°5 : « *je te préviens si tu recommences je te promets que cela se passera très mal* » : jolie menace, un autre interdit du management.

N°6 : « *je sanctionnerai ce type d'erreur par un avertissement* » : beau contresens : on sanctionne une faute et on débriefe une erreur, auquel s'ajoute une sanction visiblement disproportionnée au regard du fait en question.

N° 7 : « *c'était une demande de la Direction il faut donc le faire* » : un petit manque de solidarité hiérarchique exprimé qui décrédibilise le manager qui n'assume pas les exigences qui pèsent sur lui, ce qui laissera potentiellement la place plus tard à certains collaborateurs pour justifier « de ne pas faire ».

N°8 : « *dans cette boîte* » : formule peu valorisante pour l'entreprise qui met au passage un coup de canif dans la fierté d'appartenance.

N° 9 : « *ce n'est vraiment pas sympa de ta part, surtout vis-à-vis de tes collègues qui comptaient sur toi !* » : chantage affectif extrêmement culpabilisant.

N° 10 : « *Je te demande à l'avenir de ne plus oublier* » : message mal codé où la consigne contient « l'erreur à éviter » ce qui risque d'avoir un effet contreproductif comme si je vous disais : « *Ne pensez pas à la tour Eiffel* »... trop tard !

Bref ce n'est pas toujours simple de manager... mais ça s'apprend ;-)

Source : Stéphane Michel



Pourquoi de bons employés démissionnent ?

C'est une chose terrible que de perdre un très bon employé. Il y a tout d'abord le fait de devoir trouver, recruter et entraîner son/sa remplaçant(e) ; de plus, la charge de travail qui incombe à votre équipe en attendant que ce remplacement soit effectué augmente.

Il y a parfois une raison valable pour une démission – la personne ne correspondait pas à l'équipe, a dû déménager pour raisons personnelles, ou s'est vu offrir une opportunité à saisir. Dans ces cas de figure, même si la transition est difficile, quitter son job actuel est la bonne chose à faire.

Mais qu'en est-il du reste ?

Pour garder vos meilleurs employés, il faut avant tout comprendre les raisons qui poussent les gens à quitter leur emploi. En voici sept :

La stagnation

Aucun employé ne rêve d'être enfermé dans la même routine jour après jour pour les 20 ou 40 prochaines années. Les gens préfèrent sentir qu'ils vont de l'avant et qu'ils mûrissent dans leur vie professionnelle. S'il n'y a aucune structure mise en place pour favoriser la progression dans l'entreprise, ils iront probablement la chercher ailleurs. Et en attendant, ils s'ennuieront, seront malheureux et amers : des états qui affectent la performance et le moral de toute une équipe.

Le surmenage

La plupart des emplois impliquent quelques périodes de stress, mais le surmenage est probablement le pire ennemi des bons éléments dans une entreprise. Car bien souvent, ce sont les meilleurs – les plus

efficaces et investis, ceux en qui l'on a le plus confiance – que l'on surcharge de travail. S'ils doivent toujours accepter plus de missions, surtout en l'absence de récompenses telles que des promotions ou des augmentations, ils en viendront forcément à penser qu'on profite d'eux. Et qui pourrait leur en vouloir ?

Une vision trop vague

Avoir de grands rêves et une vision bien définie pour son entreprise, c'est bien. Mais lorsqu' aucune traduction de ces aspirations n'apparaît dans la stratégie pour les rendre accessibles, cela devient vite frustrant. Sans ce lien avec la stratégie, une vision n'est finalement que du vent. Qui voudrait consacrer son temps et son énergie à soutenir un projet mal défini ? Les gens aiment savoir qu'ils travaillent à créer quelque chose, pas seulement à brasser de l'air.

Privilégier le profit plutôt que les employés

Lorsqu'une entreprise privilégie sa ligne directrice plutôt que ses employés, les meilleurs iront ailleurs, laissant derrière eux ceux qui sont trop mauvais ou apathique pour trouver une meilleure opportunité. Résultat ? Une culture de la sous-performance, un moral au plus bas, et parfois même des soucis de discipline. Bien entendu, le profit, satisfaire les parties prenantes et la productivité sont importants – mais le succès d'une entreprise dépend forcément des personnes qui y travaillent.

Un manque de reconnaissance

Même les personnes les plus dévouées veulent être reconnues et récompensées pour un travail bien fait. Ne pas reconnaître un travail bien fait, ce n'est pas seulement échouer dans sa mission de motivation des troupes, c'est également passer à côté du meilleur moyen de renforcer la performance du groupe. Si vous n'avez pas le budget nécessaire pour des augmentations ou des bonus, il existe une infinité de moyens peu coûteux pour récompenser un employé (le féliciter, par exemple, est gratuit !).

Un manque de confiance

Votre comportement est bien souvent analysé par vos employés, qui ont le parfait angle de vue pour le comparer à vos engagements. S'ils vous voient traiter de façon peu éthique les vendeurs, mentir aux parties prenantes, arnaquer les clients, ou ne pas tenir parole, les meilleurs de vos employés quitteront le navire. Le reste, le pire, restera et suivra votre voie.

Une hiérarchie excessive

Tout lieu de travail a besoin d'une certaine structure, mais une organisation trop rigide et verticale rend les employés malheureux. Si vos meilleurs éléments savent qu'ils doivent être performants sans pouvoir contribuer et partager leurs idées, s'ils ne sont pas impliqués dans le processus de décision, et s'ils doivent en permanence passer par leur hiérarchie sur la base d'un titre plutôt que d'une expertise, ils ne resteront pas heureux très longtemps.

Enfin, une partie des personnes quittant leur poste le font à cause de leur patron. Il peut être utile de se demander quel comportement vous avez qui pourrait pousser vos meilleurs éléments vers la porte, et d'opérer les changements nécessaires afin de les garder. - Source : Jeremy Gautret



Au-delà des savoir-faire : le savoir-être pour aimer-faire

La notion de personnalité est quasi omniprésente aujourd'hui dans les RH. Elle permet de faire une réelle différence en termes de résultats et de bien-être en entreprise. Encore faut-il en comprendre les enjeux.

La personnalité est quelque chose de personnel. Toutefois, elle ne fait pas pour autant référence à la sphère intime. Il ne s'agit clairement pas de la même chose. Les évaluations de la personnalité vont apporter des données objectives pour prendre la bonne décision mais ne vont en rien révéler l'intimité.

Aller au-delà des savoir-faire

Lors d'un recrutement (ou d'une mobilité interne) la logique veut que ce soit le candidat qui ait le CV le plus fourni qui ait le plus de chances. Sauf qu'aujourd'hui cette façon de faire est révolue. Cette mesure technique, extrêmement confortable dans un certain sens, ne suffit plus. Pourquoi ? Tout simplement car il faut aller au-delà du savoir-faire, important certes mais loin d'être le seul critère à prendre en compte.

Les compétences techniques deviennent accessoires

Aujourd'hui, une entreprise qui recrute va recevoir beaucoup de candidatures. Énormément. La vérité c'est que toutes ces candidatures sont pour la plupart de qualité. C'est pour cela qu'il est essentiel de comprendre qui est la personne qu'on a en face de nous lors d'un entretien. En termes de valeurs, de comportements, d'intelligence émotionnelle, il est primordial de savoir si cette personne va s'adapter à l'équipe, au type de management, à l'entreprise. C'est ce qui va faire qu'elle va pouvoir s'épanouir dans ses fonctions. Finalement la partie technique devient accessoire. C'est là que les évaluations RH deviennent pertinentes, elles vont amener des éléments objectifs pour indiquer si une personne peut correspondre à un poste.

On ne peut pas demander à quelqu'un de changer

La compétence existe, mais si ce n'est pas le cas, il est plus facile d'amener quelqu'un à acquérir les connaissances techniques qu'à modifier ses valeurs ou son comportement. On ne peut pas demander à une personne de changer, c'est ce qui fait que la personne se reconnaît, qu'elle se motive jour après jour.

Sortir de sa zone de confort

Aujourd'hui, en tant que candidat, avec un marché de l'emploi difficile, on est dans une logique de vouloir décrocher un poste à tout prix. Et ce n'est pas toujours la bonne marche à suivre. On ne prend pas toujours le recul indispensable. Il faut sortir de cette logique de simple sélection. Lorsque la situation le permet, il est possible de pousser la réflexion plus loin et de se poser la question : « Suis-je vraiment fait pour ce poste ? ».

Le savoir-être, une notion à ne plus négliger

Aujourd'hui, évaluer un candidat (ou un collaborateur) sur son savoir-être c'est éviter une rupture totale avec la personne concernée.

Ne pas prendre en compte la personnalité c'est se risquer à voir un conflit de valeurs éclater.

Ce dernier se terminant souvent sur deux situations :

- Le salarié s'en va / est licencié.
- Le salarié ne s'investit plus et peut potentiellement nuire à l'efficacité d'une équipe.

Le bien-être du salarié, cette notion à ne plus oublier

La personnalité est devenue un critère aujourd'hui essentiel. Il est toujours difficile de se relever après un échec mal anticipé en entreprise. Parfois, on a beau être doté des capacités techniques pour un poste, il peut y avoir une rupture considérable entre nos attentes, nos valeurs et celles de l'entreprise, nous menant droit dans le mur. Et c'est un drame, autant pour le candidat en situation d'échec, que pour l'entreprise car l'erreur de recrutement coûte cher (en moyenne plus de 45 000 euros selon une étude menée par RH Info en 2015).

S'approprier les outils

Il est donc nécessaire d'utiliser les outils d'évaluation existants pour mesurer la compatibilité d'un candidat à s'adapter et surtout l'accompagner dans son intégration. Aujourd'hui, ces solutions existent, encore faut-il que les DRH, recruteurs et chefs d'entreprise les saisissent.

Source : Patrick Leconte



Quand épanouissement des salariés rime avec performance

Plus qu'une tendance, c'est devenu une évidence : l'entreprise du 21^e siècle se doit de tout mettre en œuvre pour que ses salariés se sentent bien car un collaborateur plus épanoui est aussi un collaborateur plus performant.

L'agilité peut-elle favoriser le bien-être et agir comme un levier de performance ? La réponse est oui.

Le client était au cœur du concept premier d'agilité qui a émergé dans les années 1990, sous l'influence d'évolutions technologiques de plus en plus rapides. Il le reste aujourd'hui lorsque l'on transpose le modèle agile hors de la sphère IT. Dans la sphère RH, par exemple, le salarié est devenu client. Il est le client du service RH (gestion des talents, plan de carrière, politiques marque employeur, ...), celui autour de qui et pour qui le projet se construit. De la même manière, il peut être le client d'autres équipes avec lesquelles il travaille en transverse, tandis que d'autres parties prenantes de l'entreprise sont également ses clients. Dans une entreprise agile, tous ces liens, toutes ces interconnexions sont gérées, traitées selon des principes clés avec, pour finalité, de répondre au mieux et au plus vite à la demande, aux besoins ou aux attentes des clients finaux, eux-mêmes investis dans le projet

Le concept d'agilité implique donc de remettre l'humain au centre des préoccupations de l'entreprise.

Appliqué aux RH, ce principe pourrait se décliner en quatre points et valeurs :

1- Privilégier les individus et leurs interactions, plus que les processus et les outils

La manière dont les salariés interagissent et travaillent ensemble est primordiale et plus importante que les outils qui contrôlent traditionnellement la gestion de projet. On remet au centre de l'échange la communication en face-à-face, la mise en commun des compétences pour parvenir à un niveau de

qualité exceptionnel de ce qui doit être produit. En respectant ce commandement, on remet de l'humain dans le travail en valorisant l'apport de chacun dans un but commun. Le salarié devient à la fois acteur du processus de création et utilisateur/client. Il ressort de cet investissement une certaine fierté (accomplissement et appartenance), qui contribue au bien-être des participants aux projets

2- Tabler sur des logiciels opérationnels plutôt que sur une documentation exhaustive

Trop de projets avortent faute d'un focus sur l'essentiel : le projet doit fonctionner et apporter de la valeur aux collaborateurs concernés. Lorsque la multiplication de tâches parasites entourant le projet a pour conséquence d'entraver sa réalisation, par exemple par manque de temps à consacrer à l'aspect qualitatif du travail, le projet tombe en zone de risque et le salarié investi en pâtit (fatigue, démotivation, lassitude). Un projet qui avance, une impression d'entreprise en mouvement : voilà ce qui stimule les parties prenantes.

3- Favoriser la collaboration avec les clients plutôt que la négociation contractuelle

Le client, dans le cas présent le salarié concerné par le projet, doit être sollicité dès la phase de réflexion et intervenir dans la phase de réalisation.

Votre service RH travaille sur une charte de la flexibilité pour mettre en place du télétravail à grande échelle ? Il aura tout intérêt à solliciter les pionniers de l'entreprise. Y a-t-il des salariés qui pratiquent déjà le télétravail ? Si oui, qui sont-ils ? Quels sont leurs retours, leurs recommandations ? Si non, quels sont qui pourraient bénéficier du télétravail ? Comment les investir dans le projet afin d'en faire tant des consultants en phase pré-projet, que des ambassadeurs en phase de déploiement ? Toute collaboration doit avoir une finalité orientée résultat. Ce qui naîtra de l'échange, du travail, doit avoir une valeur perçue par le salarié, condition sine qua non de son investissement.

4- Enfin, opter pour l'adaptation au changement plutôt que pour le suivi d'un plan

L'adaptation au changement est un élément clé, notamment dans le cas de projets lourds. Bien souvent, les orientations ou les demandes de départ évoluent avec le temps et il faut procéder à des ajustements en cours de développement. Il faut être capable d'innover, de réagir rapidement et avec justesse : c'est à ce stade que les compétences de tous sont valorisées, que la dimension « challenge » doit venir renforcer le sentiment de cohésion des équipes projet en place. La cohésion des équipes est une composante importante mais parfois négligée par les entreprises quand on parle de bien-être. Pourtant, elle conditionne l'ambiance de travail et les échanges au quotidien.

Pourquoi l'agilité peut agir comme un levier de performance de croissance

L'agilité est un levier de croissance de par les méthodes qu'elle induit (amélioration continue des process grâce à un fonctionnement transverse, une recherche d'innovation et des objectifs de qualité élevés) mais également, par rebond, de par la manière dont ces méthodes permettent un plus grand investissement des salariés (responsabilisation, valorisation, échanges...).

Des salariés responsabilisés, participant à des projets dont ils sont parfois l'objet, évoluant au sein d'un groupe de travail composé d'acteurs divers et disposant d'un réel pouvoir de décision, se développent et font grandir leur entreprise.

La relation employé-employeur est une relation à double sens, une relation donnant-donnant.

Mais c'est l'employeur qui doit permettre que celle-ci prenne forme, en laissant de la place à l'initiative et en encourageant la transversalité des projets, l'investissement collectif. Car l'entreprise devient encore plus agile lorsque les différents acteurs apprennent à se connaître, découvrent leur métier respectif et les problématiques rencontrées à différents niveaux : cette connaissance ouvre la voie à plus de tolérance, à plus de synergies, d'envie aussi d'avancer ensemble et de s'investir dans un projet commun.

Un fonctionnement agile favorise une meilleure compréhension de la stratégie d'entreprise

qui est souvent perçue, par les salariés, comme étant trop floue, quand elle n'est pas tout simplement méconnue. Pourtant, lorsque chacun est invité à y prendre part, lorsque chacun est capable d'évaluer son apport au sein du projet commun, la machine entière se met en branle et l'entrain, la fierté d'appartenance deviennent perceptibles.

L'agilité devient alors un réel levier de performance.

Par Isabelle Bastide



Le bien-être au travail incite les salariées à s'engager

Accroître l'harmonie, la cohésion, l'agilité des équipes, attirer et fidéliser les talents. Pour relever ces défis, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à miser sur les dispositifs favorisant le bien-être au travail.

On pense trop souvent que le bien-être au travail est une problématique qui impacte surtout les jeunes générations arrivant dans les entreprises du numérique, mais, en ce domaine, l'attente est universelle, quels que soient le travail considéré ou la taille de l'entreprise », constate Stéphanie Chasserio, enseignant-chercheur à Skema Business School. Les entreprises mènent de plus en plus d'actions pour accroître le bien-être et certaines vont même jusqu'à recruter des « chief happiness officers » (CHO), des « responsables du bonheur au travail ». Une démarche qui fait s'interroger sur la notion de bonheur, qui, pour certains, relève davantage de la sphère privée.

« Au terme "bonheur" plutôt subjectif, je préfère ceux de "qualité de vie", de "bien-être au travail", qui font plus référence à l'harmonie des équipes, à la convivialité, à la qualité de l'environnement de travail et au sens de son travail », précise Alain André, directeur de la prévention et de la qualité de vie au travail chez Orange. Cette analyse est partagée par Florent Voisin, responsable qualité de vie et santé au travail du spécialiste du cloud OVH, basé à Roubaix. « Au coeur du bien-être au travail, il y a le sens du travail, l'autonomie, la bienveillance, les relations avec les collègues. Dans les entreprises, les projets doivent avancer vite, il faut de l'agilité dans les équipes et cela n'est possible que s'il y a une vraie cohésion, un esprit collectif. C'est donc fondamental de parvenir à créer du lien, par exemple en partageant des activités sportives ou culturelles », dit-il.

Du management bienveillant...

Bien-être, bonheur au travail... Au-delà du terme utilisé, les entreprises savent que les attentes des

salariés sont fortes, et poser un baby-foot au milieu de l'open space ne suffit plus à les satisfaire. En matière de management, d'offre de services ou d'aménagement des locaux, les leviers originaux pour améliorer le bien-être au travail ne manquent pas et sont loin de se limiter au monde des start-up. Ainsi, chez Guichon Valves, une entreprise de robinetterie industrielle, basée à Chambéry et employant 80 personnes, on propose aux salariés de relâcher la pression et le stress du quotidien en pratiquant la « mindfulness » (méditation de pleine conscience), dans une salle dédiée, avec des séances de méditation animées par un collaborateur spécialement formé. Dans la grande distribution, le groupe Casino déploie, depuis deux ans, un programme de formation et d'accompagnement au management bienveillant. Plus de 3.400 managers ont été ainsi formés et, sur le terrain, un réseau de 800 « bienveillants » accompagne les collaborateurs rencontrant des difficultés dans leur travail.

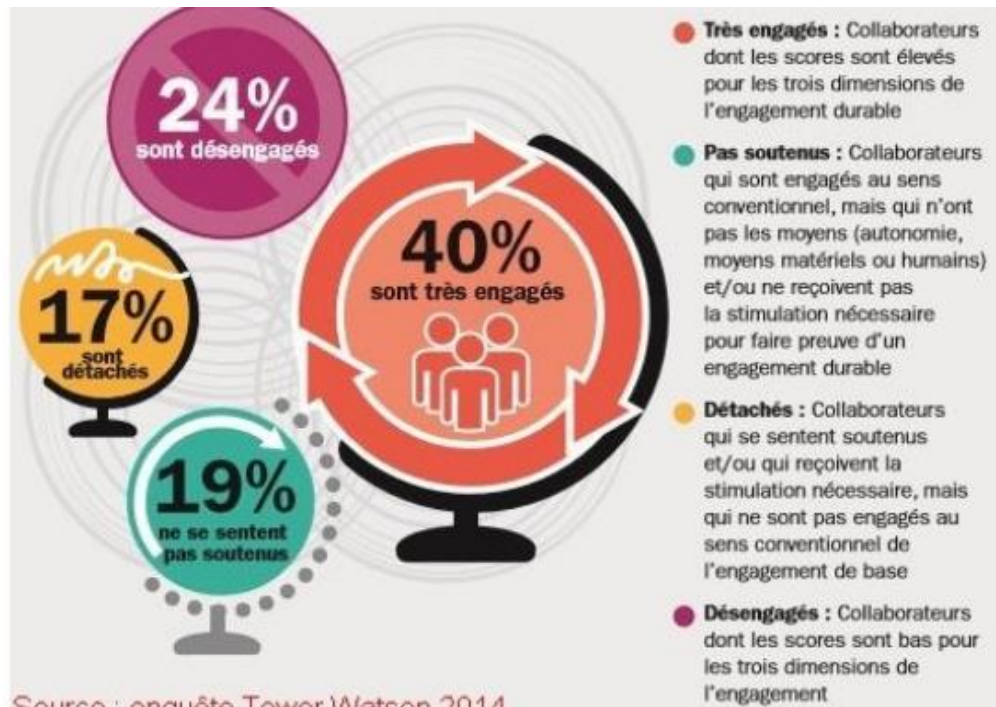
... au télétravail

Pour mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, miser sur le travail à distance s'avère un levier efficace qui peut être actionné à très grande échelle. « *Le télétravail a fait l'objet d'un accord avec les représentants du personnel. Nous comptons aujourd'hui plus de 7.000 télétravailleurs réguliers et environ 8.000 occasionnels, et cela quels que soient le métier ou les responsabilités. Ces volumes montrent que nous avons répondu à une véritable attente* », précise Alain André. Coiffeur, pressing, lavage de voiture, réservations diverses..., les services de conciergerie se développent et facilitent la vie quotidienne des salariés. « *Ce ne sont pas des gadgets, car profiter de ces services sur le lieu de travail, c'est se dégager de contraintes quotidiennes pour disposer de plus de temps libre après le travail, du temps de qualité pour les salariés* », affirme Florent Voisin.

Se sentir bien au travail, c'est aussi la fin de l'open space uniformisé avec l'émergence d'une nouvelle tendance, être au bureau comme à la maison. « *Dans notre agence, les 80 collaborateurs n'ont plus de poste de travail fixe. Nous avons décroisé les espaces dans le but de faire comme dans une maison, passer d'une pièce à l'autre en fonction de l'activité. Le lieu doit correspondre à l'usage et cette mobilité interne décuple la convivialité mais aussi la créativité, l'agilité des équipes et, au final, la performance* », se félicite Nicolas Paugam, cofondateur d'Artdesk, agence d'architecture spécialisée dans les nouveaux modes de travail.

Si les leviers pour accroître le bien-être au travail ne manquent pas, il ne faut pas oublier les fondamentaux. « *La qualité de vie au travail commence par le travail lui-même, le salarié doit pouvoir comprendre son rôle, le sens de son travail. En mettant en place un management participatif, une organisation responsabilisante laissant autonomie et possibilité de s'exprimer, le dirigeant montrera qu'il veille aussi à cette dimension essentielle du bien-être au travail* », conclut Stéphanie Chasserio.

Source : Daniel Rovira



L'engagement des collaborateurs

Qu'est ce qui rend une entreprise plus performante qu'une autre ? De meilleurs produits, de meilleurs services, leurs stratégies, leurs technologies ou des coûts plus bas ?

Tous ces éléments contribuent certainement à une performance accrue mais tout cela peut être copié dans la durée.

Le seul facteur qui crée un avantage compétitif durable c'est l'engagement des hommes et des femmes qui composent l'entreprise.

Comment définir l'engagement des collaborateurs d'une entreprise ?

L'engagement des employés reflète à quel point ces employés sont motivés pour contribuer au succès de l'organisation, et veulent faire des efforts supplémentaires pour accomplir des tâches importantes afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. L'engagement reflète à quel point un collaborateur est prêt à donner le meilleur de lui même pour sa société.

Globalement, il existe 3 catégories de collaborateurs en matière d'engagement :

1. **Les collaborateurs engagés** : ils sont résolument enthousiastes vis à vis leur situation et de leur employeur. Ils donnent le meilleur d'eux mêmes pour leur employeur.
2. **Les collaborateurs non engagés** : ils n'ont pas d'allégeance émotionnelle forte vis à vis de leur société. Ils contribuent mais de façon moins importante de les collaborateurs engagés.
3. **Les collaborateurs désengagés** : ils ne sont pas du tout investi dans leur travail. Ils ont un taux d'absentéisme important.

L'étude de Tower Watson de 2014 sur l'engagement des collaborateurs au niveau mondial, montre que 4 salariés sur 10 se déclarent très engagés et que 25% d'entre eux sont désengagés.

Ces chiffres sont confirmés par l'étude réalisée par BPI Group en 2014 dont les résultats ont été rendus publics en janvier 2015.

Pour quelle raison le niveau d'engagement des collaborateurs est important ?

Plusieurs études ont montré qu'il existe un lien entre le niveau d'engagement des salariés et la performance financière des entreprises

En 2012, le Cabinet Aon Hewitt a examiné la relation entre le niveau d'engagement et la performance financière de 94 entreprises mondiales représentant 9 millions de collaborateurs. Cette analyse a révélé une forte corrélation entre le niveau élevé d'engagement et la croissance du CA des entreprises. A chaque fois qu'un pourcent des collaborateurs était engagé, le CA augmentait de 0.6 % de façon presque mathématique.

Par ailleurs, les entreprises ayant un fort niveau d'engagement de leurs salariés ont d'une façon générale:

1. Une productivité accrue
2. De meilleures relations avec leur clientèle
3. Un degré de satisfaction clients supérieur
4. Un absentéisme plus faible
5. Un turn-over moins élevé (ou bien une rétention supérieure)
6. Des niveaux de motivation plus hauts
7. Un esprit d'équipe renforcé
8. Plus de loyauté et de dévouement de la part de leurs collaborateurs
9. De meilleures capacités à innover et à prendre des risques

Quels sont les facteurs générant l'engagement des collaborateurs ?

D'une façon générale, il n'existe pas de recette magique et universelle pour augmenter l'engagement des collaborateurs. Chaque entreprise est spécifique.

Néanmoins il existe plusieurs points communs aux entreprises ayant un niveau élevé d'engagement :

1. La confiance accordée aux collaborateurs
2. L'équilibre vie pro / vie perso
3. L'autonomie
4. Une vision partagée
5. L'écoute
6. La reconnaissance
7. Des conditions de travail favorables
8. L'équité
9. L'existence d'opportunités de mobilité
10. Des moments de partage
11. La sécurité

En complément de ces facteurs, il convient de dire que la rémunération est également un facteur d'engagement. Il s'agit (sans doute) du plus simple à développer parmi tous les autres.

Comment les entreprises doivent s'y prendre pour développer l'engagement de leurs collaborateurs ?

Les entreprises qui démontrent des niveaux d'engagement élevés :

1. Mesurent le niveau d'engagement de leurs équipes de façon régulières (chaque année)
2. Définissent des objectifs bien précis pour leurs enquêtes d'engagement
3. Confient la responsabilité à leurs leaders de prendre la responsabilité du sujet. Dans ces entreprises, les RH ne sont pas les seuls "porteurs" du sujet et tous les leaders prennent des mesures pour accroître l'engagement
4. Se concentrent sur les fondamentaux, en s'assurant que les managers agissent efficacement sur les leviers ayant un véritable impact sur l'engagement et non pas sur la satisfaction seule.
5. Impliquent leurs salariés dans l'identification d'actions, notamment au travers de « brainstorming » ou de « focus groups ».
6. Essaient de comprendre les attentes des salariés dès le début de leur relation avec l'entreprise.

Source : <http://www.resolument-rh.com>



Statistiques sur la motivation des employés

Motivation/engagement

- Une étude réalisée par la firme Interact auprès de 1 000 salariés aux États-Unis a démontré que l'absence de reconnaissance de la part de leur gestionnaire est la récrimination la plus fréquente (63%).
- Lorsqu'un gestionnaire reconnaît la contribution d'un employé, son niveau d'engagement augmente de 60%.

Performance d'entreprise

- Une étude de Bersin réalisée en 2012 a démontré que la productivité des compagnies dotées de programmes de reconnaissance est de 14% supérieure à celle des compagnies qui n'en ont pas.
- Les organisations qui proposent des programmes de reconnaissance efficaces voient leur taux de roulement diminuer de 31%.
- 41% des entreprises qui incitent leurs employés à se soutenir mutuellement ont vu un accroissement significatif de la satisfaction de leur clientèle.
- Les compagnies qui offrent un programme d'incitatifs à leurs employés ont constaté 28% moins d'insatisfactions soulevées par ces derniers, comparativement à d'autres compagnies qui n'offrent pas de telles mesures incitatives.

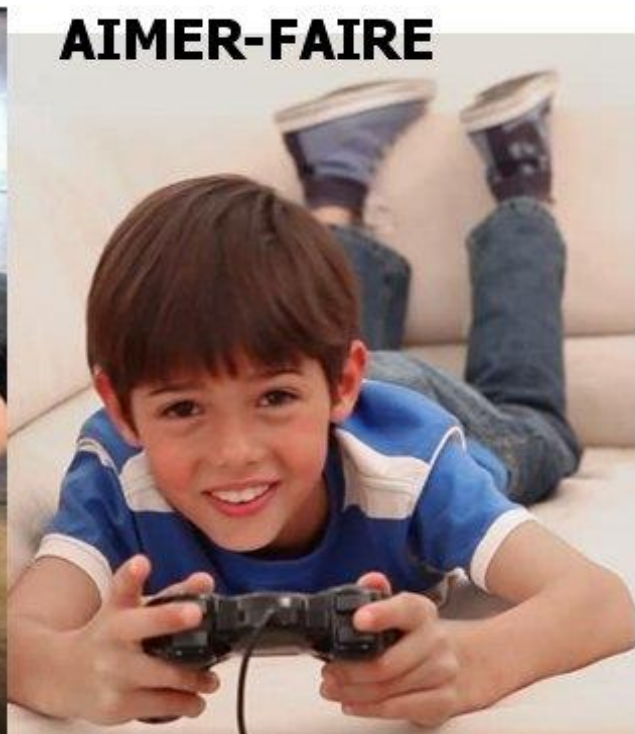
Retour sur investissement

- McLean & Company ont découvert qu'un employé désabusé coûte environ 3 400 \$ pour chaque tranche de 10 000 \$ de son salaire annuel.
- Le *Corporate Leadership Council* a étudié le niveau d'engagement de 50 000 employés à la

grandeur de la planète afin de connaître son impact sur la performance et le taux de roulement. Voici les deux principales découvertes : Les compagnies dont les employés sont engagés voient leurs profits augmenter 3 fois plus vite que leurs concurrents.

- Des employés hautement engagés ont 87% moins de risques de quitter leur entreprise.
- Dans une étude réalisée pour le gouvernement britannique (*Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*), David MacLeod et Nita Clarke ont découvert que : Les compagnies avec un faible niveau d'engagement ont un revenu de 32,7% inférieur aux entreprises ayant un haut niveau d'engagement.
- De façon similaire, les compagnies ayant des employés très engagés ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 19,2% pendant une période d'un an.
- Les organisations qui soulignent de façon officielle la contribution de leurs employés voient une croissance moyenne de 14% de leurs résultats financiers.

Source: Greatify



De la gestion du savoir-faire à la gestion de l'aimer-faire : une innovation de gestion pour accroître l'engagement

De la motivation à l'auto-motivation

Puisque l'engagement repose de plus en plus sur le plaisir qu'éprouve un salarié à réaliser sa mission (pour vous en convaincre, lisez « La vérité sur ce qui nous motive » de Daniel H. Pink), il importe, dès la sélection, d'aller explorer si l'emploi sur lequel une entreprise souhaite affecter un nouveau collaborateur sera source de plaisir

Or, sincèrement, nos méthodes de sélection n'abordent que très rarement cet aspect. Les critères d'appréciation sont davantage orientés sur l'évaluation du niveau de compétences du candidat que sur le plaisir qu'il éprouverait à réaliser les activités.

Si l'enquête révèle que 20% des salariés sont motivés par l'intérêt du poste, elle précise également que 28% des salariés recherchent surtout un environnement professionnel sécurisant.

Il existe 2 catégories de personnes en entreprise. Celles qui veulent être heureuses (qui recherchent un travail qui leur procurera du plaisir) et celles qui ne veulent pas être malheureuses (qui veulent avant tout de quoi payer leur loyer). Avouez qu'il sera très difficile de motiver un nouveau collaborateur qui recherchera avant tout le confort et la sécurité.

Principes :

- Modifiez vos pratiques de recrutement pour vous assurer d'embaucher des collaborateurs qui prendront du plaisir à réaliser les missions que vous leur confierez. Renégociez régulièrement le

« contrat de travail ».

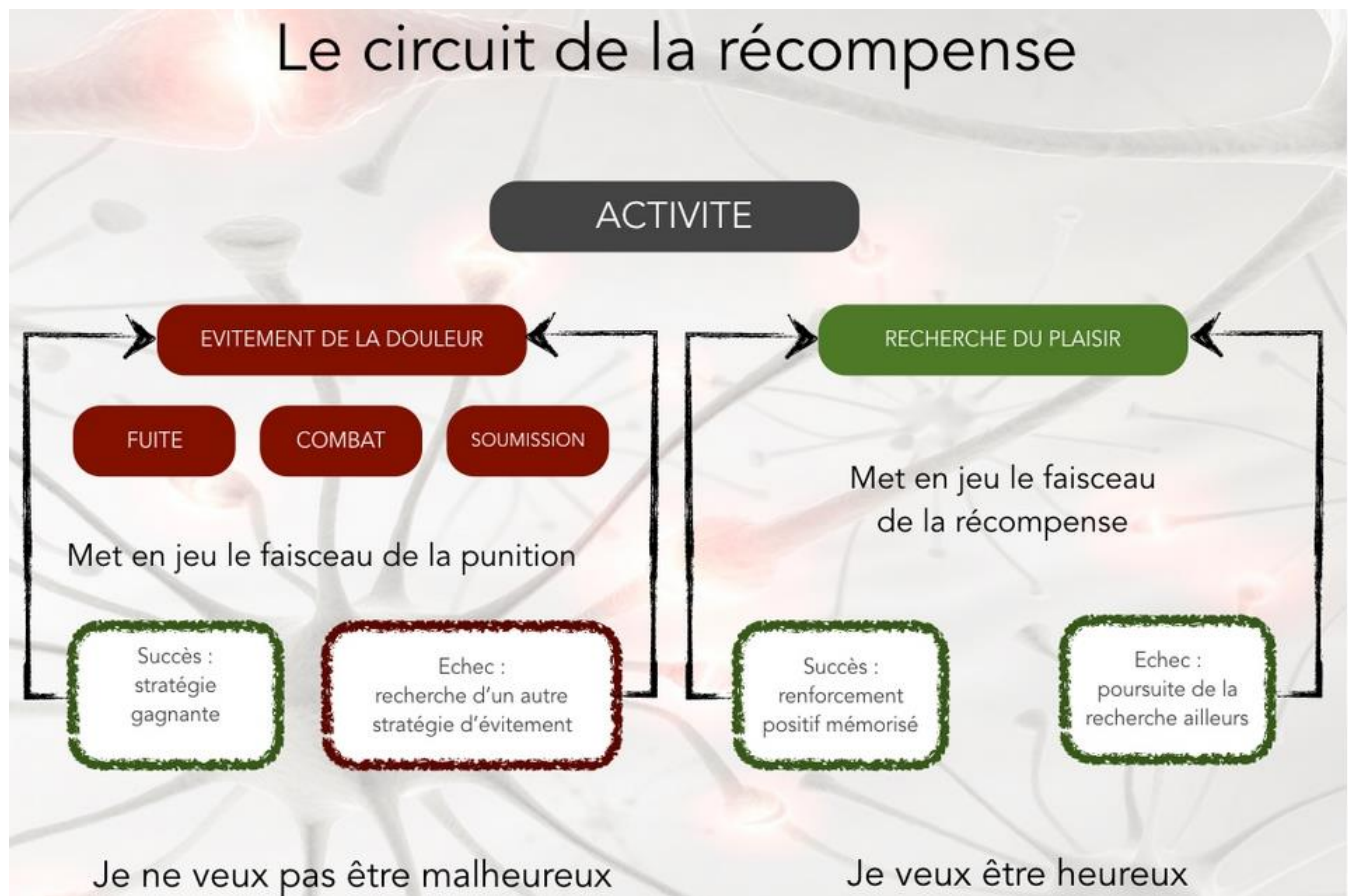
- Cessez de vouloir à tout prix motiver vos collaborateurs. Si votre rôle consiste à créer les conditions de la motivation, laissez chacun s'engager et prendre ses responsabilités.
- Confiez des missions et des résultats à atteindre (« pour quoi ») et laissez chacun se charger du « comment » il souhaite s'y prendre. Considérant que la personne éprouve du plaisir à traiter les activités confiées, elle sera non seulement enthousiaste mais très certainement force de proposition et d'innovation.

Du savoir-faire à l'aimer faire

Actuellement, les modes de gestion des ressources humaines sont principalement basés sur la notion de compétence, autrement dit, la connaissance.

Or il est important de différencier ce que l'on sait faire de ce que l'on aime faire : une personne peut très bien savoir réaliser une activité sans pour autant éprouver de plaisir, mais pour combien de temps ?

Le « circuit de la récompense », issu des travaux des neurosciences, nous permet de comprendre ce qui va déclencher la réaction d'un être humain face à une situation : soit éviter la douleur, soit recherché du plaisir.



Si, face à une activité à réaliser, le collaborateur est dans « l'évitement de la douleur », le travail peut être correctement effectué, mais ne sera en aucun cas un levier d'épanouissement, tout au plus de satisfaction. Au contraire, si l'activité confiée active la « boucle de recherche du plaisir » il sera motivé

et épanoui dans sa réalisation. Les échecs sont alors considérés comme des opportunités d'apprentissage. C'est à travers ce processus que se développent les talents et la performance.

De la diminution du stress à l'augmentation du plaisir

Un sondage réalisé en octobre 2010 éclaire sur la différence entre le stress induit par l'environnement professionnel (conditions de travail, relation managériale) et celui déclenché par la personne elle-même.

Plus de la moitié des personnes « éprouvent de l'anxiété et du découragement face à un problème ». Près de 66% d'entre elles précisent, « qu'à situations comparables, elles stressent davantage que la plupart de leurs collègues ». Enfin, plus de 52% des personnes avouent « qu'elles se stressent souvent pour un rien car elles se mettent toutes seules sous pression ».

Si, face à une activité à réaliser, le collaborateur est dans « l'évitement de la douleur », le travail peut être correctement effectué, mais ne sera en aucun cas un levier d'épanouissement, tout au plus de satisfaction. Au contraire, si l'activité confiée active la « boucle de recherche du plaisir » il sera motivé et épanoui dans sa réalisation. Les échecs sont alors considérés comme des opportunités d'apprentissage. C'est à travers ce processus que se développent les talents et la performance.

Mobiliser ses collaborateurs sur des activités qui leur procurent du plaisir diminue le stress qu'ils s'infligent car, dans la « boucle de la recherche du plaisir », le stress est vécu de manière positive.



Par ailleurs, les facteurs de limitation du stress et de développement du plaisir sont complètement différents. Si vous voulez provoquer l'engagement, il faudra explorer vers les activités qui procurent du plaisir. Et ce n'est certainement pas en installant une salle de sport ou une conciergerie que vous allez augmenter la motivation. Vous augmenterez la satisfaction, tout au mieux. Et encore, si ces dispositifs répondent à une attente, ce qui n'est pas toujours le cas. Et pire ! si vous supprimez ce dispositif (nous avons croisé le chemin d'une entreprise qui a construit un terrain de foot en salle et qui l'a supprimé faute d'utilisation), vous risquez de générer de l'insatisfaction (les « avantages acquis »).

Manager par la compétence et par le plaisir : quelles différences ?

Si la gestion par la compétence est utile pour identifier le niveau de connaissances, elle ne permet pas de s'assurer qu'un collaborateur soit épanoui et véritablement engagé dans ses missions.

Par ailleurs, la gestion par les compétences présuppose que chaque personne peut devenir compétente en tout et qu'il faut en priorité investir sur celles qui sont mal maîtrisées. N'est-ce pas ce que les managers font lorsqu'ils évaluent chaque année les résultats de leurs collaborateurs ?

Le management par le plaisir, quant à lui, se centre sur l'exploration et la mobilisation des points forts d'une personne, puisque qu'il est rare d'être compétent dans tous les domaines.

Appliqué à l'exercice d'évaluation annuelle, le manager et son collaborateur prendront le temps d'explorer les moments forts vécus durant l'année en mettant l'accent sur les activités qui ont été réalisées avec plaisir et succès. Si chercher des solutions pour réduire les difficultés est important, se concentrer sur la valorisation des points forts l'est encore davantage.

Le management peut également constituer une « grille des appétences de son équipe ». Cette démarche permet d'avoir un autre regard sur la composition de son équipe. En plus de connaître les compétences individuelles, elle permettra au manager d'identifier les appétences de chacun (conceptualisation, créativité...) de manière à les valoriser lors de la mise en œuvre de projets, surtout quand ces derniers requièrent de nouvelles aptitudes.

Comment trouver les sources de plaisir au travail ?

Demandez à vos collaborateurs ce qui les enthousiasme dans leur travail, ce qu'ils aiment faire. La réponse est souvent difficile car la question est très inhabituelle.

Cette identification peut se faire, soit dans le cadre d'une dynamique collective (séminaire, journée de cohésion d'équipe), soit par le biais d'un accompagnement individuel.

Différent de la compétence, qui est avant tout d'ordre cognitif (savoir), l'appétence est une capacité naturelle, facile à mobiliser, qui procure du plaisir et qui mène très souvent au succès.

A titre d'exemple, à la question « Qu'est-ce qui vous procure le plus de plaisir dans votre travail ? » posée lors d'un séminaire, voici quelques réponses :

- Me différencier de ce qui existe déjà (**originalité**)
- Mettre en valeur, « rendre belle la mariée » (**esthétisme**)
- Faire preuve d'astuce avec les « moyens du bord » (**débrouillardise**)

- Mettre à l'épreuve une solution (**pensée critique**)
- Rechercher et trouver des informations (**exploration**)
- Créer du lien, mettre les autres en relation (**réseau social**)

Ici, il n'est pas question de compétences (la débrouillardise ne s'apprend pas en formation, le rapport à l'esthétisme dépend de chaque personnalité) mais de capacités issues du plaisir.

Vous pouvez aussi demander à vos collaborateurs de lister leurs activités et d'affecter pour chacune une note de 1 à 10 sur la base de 2 critères : « je sais faire » et « j'aime faire ». Ou alors de passer par leurs activités professionnelles en leur demandant de positionner chaque activité confiée dans l'un des 4 cadrans ci-dessous :



Source: Francis Boyer

L'autonomie comme levier de l'engagement

L'autonomie comme levier de l'engagement

L'engagement est un moteur de succès. Tout le monde le sait. Tout le monde le dit. Mais peu d'entreprises s'en occupent.

Permettez-moi de vous partager aujourd'hui un des leviers que vous pouvez utiliser pour augmenter l'engagement de vos employés. Il s'agit de l'autonomie.

Une étude de l'Université Cornell a analysé 320 petites et moyennes entreprises dont la moitié donnait beaucoup d'autonomie à leurs employés, et l'autre moitié qui préférait un modèle plus traditionnel de direction du haut vers le bas. Les résultats ? Le premier groupe d'entreprises, celui avec plus d'autonomie, a obtenu un taux de croissance 4 fois plus élevé que le 2e groupe, et un taux de roulement égal au 1/3 du taux de roulement des entreprises du 2e groupe. Plus de croissance et moins d'employés qui quittent, ce sont des impacts directs sur la rentabilité!

L'autonomie se décline en 4 composantes.

1- La tâche

L'autonomie de la tâche, c'est d'avoir un pouvoir sur le choix des tâches que je décide d'attaquer. En tant que gestionnaire, notre rôle est de confier des responsabilités aux membres de notre équipe. Mais les gens doivent avoir le choix des tâches à accomplir. En choisissant moi-même mes tâches, j'augmente mon niveau d'engagement et mon niveau de créativité. J'ai un pouvoir de décision sur le « **quoi** ». On me fait assez confiance pour me laisser cette liberté.

Atlassian, une compagnie de développement de logiciel est reconnue pour ses ShipIt Days. Une fois par quart, la compagnie offre à ses employés 24 heures pour travailler sur absolument n'importe quoi en

rapport avec leur logiciel. 24 heures de liberté absolue. La seule directive: vous devez « livrer quelque chose » à la fin de 24 heures et le présenter à tout le monde. Le résultat: un nombre incroyable de bugs ont été réglés à travers ces journées, et des centaines de nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées à leurs produits.

2- Le temps

L'autonomie du temps, c'est la liberté que j'ai d'accomplir mon travail au moment où je décide. Quels sont les horaires de travail dans votre entreprise ? Est-ce que les employés sont tenus de travailler de 9 à 5, au bureau, avec un dîner d'une heure, 2 pauses de 15 minutes à heures fixes et 2 semaines de vacances par année ?

Certaines personnes sont plus productives le matin, d'autres le soir. Certains ont besoin de s'isoler, d'autres d'être entourés. Certains ont besoin de se ressourcer plus souvent que d'autres. Certains ont des enfants, d'autres non. Nous sommes tous différents. Avoir une certaine liberté quand à nos horaires de travail augmente notre qualité de travail, notre qualité de vie et notre engagement. Mon entreprise me laisse décider du moment où je vais accomplir mon travail. Quelle preuve de **confiance** inestimable!

Par exemple, chez Karelab, la règle est la suivante: 80% du temps, nous devons être au bureau entre 9:15 et 14:30. Le bureau est ouvert 24 heures sur 24, 365 jours par année. Nous pouvons travailler la nuit si le coeur nous en dit. Et nous pouvons travailler de la maison. Tant qu'on respecte la règle du 80%. Et personne ne remplit de feuille de temps. Nous faisons confiance aux gens.

Dans les dernières années, des entreprises ont aussi adopté une politique de vacances illimitées. Tout le monde peut prendre autant de vacances qu'il le désire! Tant que le travail est fait. Certaines personnes ont besoin de plus de vacances que d'autres. Certains ont des enfants, d'autres non. Si on focus sur le résultat final, sur le travail accompli, plus que sur le nombre d'heures travaillées, ça devient possible.

3- La technique

L'autonomie quand à la technique, c'est le « comment ». Et comment les choses doivent être faites, c'est propre à chacun. Si on me confie une tâche et qu'on exige qu'elle soit faite de cette façon précise, c'est peu stimulant. Ça tue toute créativité possible et ça me démontre que la personne qui me confie la tâche n'a pas confiance en la façon dont je vais l'accomplir. Mon niveau d'engagement sera donc très bas.

En tant que gestionnaire ou dirigeant, on doit focaliser sur le résultat final. La façon dont c'est fait ne devrait pas être de notre ressort. Et la plupart du temps, c'est la personne qui fait la job qui est la mieux placée pour savoir comment la faire. Au risque que ce ne soit pas fait exactement comme on pensait que ce serait fait, les avantages à laisser les gens décider du comment sont grandement supérieurs aux inconvénients.

4- L'équipe

L'autonomie de l'équipe, c'est la liberté de choisir avec qui je veux travailler. Tout comme le « comment », le « qui » est propre à moi. Je m'entendrai mieux avec telle ou telle personne et moins avec d'autres. En ayant la liberté de travailler avec les gens que je décide, je serai plus productif et

ensemble, nous pourrions accomplir plus.

Par exemple, une fois qu'ils ont fait leur formation initiale, les nouveaux employés de Facebook choisissent eux-mêmes l'équipe dans laquelle ils veulent travailler. Quelle belle façon d'augmenter l'engagement par l'autonomie de l'équipe!

Dans les communautés « open source », les gens choisissent de travailler avec les gens qu'ils désirent. Personne ne leur impose quoi que ce soit. Et regardez ce que les centaines de milliers de communautés open source réussissent à accomplir chaque année!

En résumé

L'engagement est un des moteurs essentiels au succès de toute entreprise. Et le succès repose sur les gens qui la composent. En faisant confiance aux gens, en leur donnant l'autonomie qu'ils désirent, nous pouvons « sortir de leurs jambes » et les laisser réaliser tout le potentiel dont ils sont capables.

Source: Marc-André Lanciault



L'apprentissage mutuel entre pairs

Face aux traditionnelles formations en entreprise, l'apprentissage de pair à pair s'impose comme une nouvelle manière de considérer la montée en compétences des collaborateurs.

En France, le choix politique de l'« enseignement simultané » – qui consiste à enseigner la même chose et en même temps à toute une classe – a imposé une certaine conception de l'apprentissage selon laquelle on acquiert des connaissances avant tout en écoutant un maître. Au-delà du système éducatif, cette mentalité se manifeste aussi en entreprise.

A la fin du XIXe siècle, la France hésite encore entre l'« enseignement mutuel », méthode qui repose sur des « moniteurs » (sous la responsabilité d'un maître) chargés de faire travailler des petits groupes en parallèle, et l'enseignement simultané (lire aussi la chronique : « Et si nous apprenions les uns des autres ? »). Finalement, le ministère Guizot tranche en faveur du second et s'oppose à l'enseignement mutuel, à cause de la menace qu'il pourrait constituer pour l'ordre social. Selon la professeure de philosophie Sylvie Jouan, cette décision est prise pour des raisons davantage idéologiques que didactiques. La bonne moralité des élèves ne peut en effet être assurée que par l'autorité directe et continue d'un maître. Dans la classe, ce dernier est le garant de l'ordre établi. Si les pairs peuvent apprendre entre eux, alors le professeur ne disposera plus du même respect.

Mais lâcher prise n'implique pas de perdre le contrôle. Au contraire, une telle attitude favorise la prise de responsabilité, et l'autocontrôle. Dans l'apprentissage mutuel, la structure même des relations et de l'espace pousse chaque élève à choisir sa classe et son rang par lui-même, en fonction de son niveau. Son rang est consigné à la fin de chaque journée dans un registre pour contrôler ses acquis. Des évaluateurs sont envoyés régulièrement sur le terrain pour contrôler les moniteurs et le maître.

Une méthode rigoureuse

L'apprentissage mutuel ne laisse nulle place à l'arbitraire. Il repose sur une grande rigueur de fonctionnement, une organisation, et un mécanisme minutieusement réglé, presque militaire. Ce qui requiert des méthodes et des outils dont les organisations ne disposent pas. On retrouve la relation maître-élève ou professeur-étudiant dans la relation entre manager et salarié. Comme le maître, le manager est trop souvent présenté comme une figure d'autorité dont les salariés dépendent pour prendre des décisions. Autrement dit, les salariés sont encouragés à faire ce qu'on leur demande. Dans cette configuration, une grande partie des connaissances et des talents demeurent inexploités, car ils ne sont pas valorisés et partagés.

Ce mode relationnel entre de plus en plus en contradiction avec la mentalité des collaborateurs. Le manque d'autonomie dans les décisions est source de frustration, de lenteur et, de surcroît, de perte de valeur économique. On comprend mieux les résultats de l'étude de Gallup, selon laquelle 70% des collaborateurs seraient désengagés. Aux Etats-Unis, cela représente un coût, qui est estimé à 500 milliards de dollars de pertes annuelles en productivité. Et si les entreprises utilisaient le levier de l'apprentissage entre pairs pour réengager leurs collaborateurs?

Un mouvement qui gagne les entreprises

Certaines entreprises ont déjà adopté cette pédagogie comme mode de formation. BlaBlaCar affiche la valeur du partage sur ses murs : « Partagez plus, apprenez plus ». « Ce slogan incite tout le monde à partager. Vous pouvez aller voir n'importe qui dans la société et lui poser une question, il fera tout ce qu'il peut pour vous aider et vous apprendre des choses (...) », expliquait dans une interview Frédéric Mazzella, président et fondateur de la plateforme de covoiturage. D'autres, comme Google, vont même plus loin. Le géant de l'Internet a mis en place le programme « Googler to Googler » d'apprentissage de pair à pair, des sessions de formations données par les employés, pour les employés.

A votre tour, dans votre organisation, imaginez des petits groupes investissant les espaces ouverts pour quelques heures intenses d'échange. A la cafétéria, dans le hall, chacun peut débattre sur des thématiques qui les concernent, identifiées et préparées au préalable. Chaque session est évaluée à la fin par les pairs selon des critères d'apprentissage, d'interactivité et de qualité de la documentation. Le produit de ces forums sont des interactions transformées, des propositions concrètes pour changer positivement l'organisation et une nouvelle énergie collective.

Ces moments rappellent les agoras dans la Grèce antique, où l'on se retrouvait en petits groupes pour débattre de l'art de la guerre et de la philosophie. Ces forums permettaient aux citoyens de participer à la vie de la cité. Quoi de mieux qu'un espace d'expression pour engager les collaborateurs dans une histoire commune ? C'est un modèle d'*empowerment* qui considère les collaborateurs non comme des spectateurs, mais plutôt comme un investissement, et une ressource formidable pour le futur de l'organisation.

Source : Diane Lenne

CRHA : acteur majeur de l'innovation managériale



257

? RH ?

Devrait-on bannir l'expression « Ressources humaines » au profit de « Relations humaines » ?

Au masculin de « capital humain », peut-on préférer le féminin de « ressources humaines » ? Non car là encore, l'homme est réifié, mis au service d'une cause matérielle, réduit à l'état de stock exploitable et consommable : il est nié dans sa volonté d'émancipation. L'homme est une personne ; il ne peut donc être une simple ressource. C'est ce que rappelait avec subtilité Jean Auroux, « *les services de ressources humaines, que je préférerais appeler 'des Relations Humaines'* »

Stéphane Fayol, DRH de Terreal, a ressenti le même besoin d'intégrer la dimension relationnelle, propre à l'humain : « *Depuis deux ou trois ans, je travaille beaucoup sur la marque employeur de l'entreprise autour d'une image sociale forte. Tout d'abord, nous avons ajouté un R supplémentaire dans la GRH, qui est devenue la GRRH, c'est-à-dire la gestion des relations et des ressources humaines. Ce deuxième R est fondamental, car nous considérons que la gestion de la qualité des relations est importante, surtout qu'il y a aujourd'hui une perte de lien des personnes à l'entreprise* ».

Maurice Thévenet, professeur au CNAM et à l'ESSEC, rappelle que le passage de la fonction « Personnel » à « Ressources humaines » était vu comme positif : une ressource, cela se préserve, cela se développe. Alors que le personnel est là pour obéir, la ressource attend qu'on la sollicite, qu'on la motive... Le terme « ressources humaines » a exercé au moins un effet positif : chacun comprend qu'une communauté n'a pas intérêt à dégrader ses ressources, ce qui a aidé à poser la question de la santé au travail et plus largement de la qualité de vie au travail.

Mais la réduction de l'humain à l'état de ressources entraîne également des effets pervers. Fabienne Autier, professeur en management des RH à l'EM Lyon l'explique clairement : « *le prisme économique omniprésent pousse une frange de la population au travail à la contestation radicale [en réaction] à un traitement qu'ils perçoivent comme froid, impersonnel, et désincarné de la part de leurs directions générales. Ils n'acceptent pas d'être ramenés au statut de ressources jetables et vivent ces approches*

économiques comme un déni de leurs propres besoins de maintien dans l'emploi et de leur identité et singularité ».

Jean-Marie Peretti, Président de l'Institut international de l'audit social, a raison d'affirmer que les gens ont des ressources mais ne sont pas des ressources. Enfin, quelle que soit leur nature, les ressources doivent être économisées, utilisées avec parcimonie. L'objectif principal serait alors de réduire au minimum l'utilisation de la ressource, alors que l'enjeu est au contraire d'amener les ressources de l'entreprise (qui sont d'abord humaines) au maximum de leur potentiel.

L'entreprise gagnante est celle qui parvient à mobiliser et valoriser ses actifs (notamment humains et immatériels). Plus spécifiquement, le potentiel humain (compétences, capacités d'innovation, intelligence collective) devient le facteur de différenciation essentiel pour les entreprises. Leur défi aujourd'hui est de redonner du sens au travail humain tout en retrouvant des marges de croissance. Le potentiel humain aspire à mettre en mouvement le projet d'entreprise, pour parvenir à l'alignement des 3 P : Projet – Potentiel humain – Progression.

Source: Martin Richer



Imaginez le collaborateur comme un client (potentiel) de l'entreprise

La convergence des comportements des collaborateurs et des clients contraint les DRH à adopter les techniques du marketing dans la gestion de leurs ressources humaines. Va-t-on vers une fusion des directions RH et marketing ?

Avant l'arrivée des nouvelles technologies et d'Internet, les entreprises pouvaient encore être considérées autour de lieux physiques, dotées d'un siège social défini et d'une population de salariés stables, le plus souvent en CDI.

Depuis une vingtaine d'années, les entreprises se sont globalisées et diversifiées en recrutant des salariés de toutes les origines et nationalités. Elles ont flexibilisé leurs modèles économiques, notamment en faisant intervenir un écosystème beaucoup plus complexe de sous-traitants, co-traitants ou prestataires, le plus souvent situés en dehors de leurs murs réels ou virtuels.

Avant Internet, les informations sur une entreprise étaient peu diffusées au-delà de son enceinte. Aujourd'hui, les réseaux sociaux sont le réceptacle de critiques ou de satisfactions de la part de collaborateurs, candidats ou prestataires. Au même titre qu'un consommateur commente un produit ou un service d'une entreprise, le salarié partage sur les réseaux sociaux ses opinions sur son employeur, ses conditions de travail ou de rémunération. De nombreuses entreprises font ainsi les frais de certains commentaires assassins.

Face à ce phénomène et à l'évolution profonde du monde du travail, la fonction de DRH se transforme. Elle est contrainte de prendre en compte les perspectives d'employés qui se situent autant à « l'intérieur » qu'à « l'extérieur » de l'entreprise, de prestataires et sous-traitants de plus en plus nombreux, d'une génération Y ou Z profondément différente de ses aînés et d'une liberté de paroles à laquelle nous n'étions pas habitués. La nouvelle DRH doit donc tenir ses troupes et créer les conditions d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise. A l'instar d'un directeur marketing qui se doit de faire

rayonner l'entreprise, d'attirer et de garder les clients, le DRH doit séduire, fidéliser et adapter les collaborateurs aux évolutions du marché.

DRH et directeur marketing : une convergence de missions

Un DRH doit travailler *l'attractivité* de l'entreprise / Un directeur marketing doit rendre *attractifs* les produits, solutions et services de l'entreprise.

Un DRH doit *vendre* l'entreprise aux candidats / Un Directeur marketing doit *vendre* les produits aux clients.

Un DRH doit *fidéliser* ses collaborateurs / Un directeur marketing doit *fidéliser* ses clients.

Un DRH doit disposer de ressources humaines compétentes et *adaptées aux évolutions du marché* / Un directeur marketing doit proposer de nouveaux produits et services *adaptées aux évolutions du marché*.

Un DRH doit *mesurer l'efficacité* d'un nouveau programme de formation ou de développement des talents / Un directeur marketing doit *mesurer l'efficacité* d'une campagne marketing et de son impact sur la performance de l'entreprise.

Clients et collaborateurs : des comportements similaires

Un collaborateur est plus *engagé* dans une entreprise porteuse d'une *marque forte* / Un client est plus *fidèle* à une entreprise propriétaire d'une *marque cotée*.

Un collaborateur *s'informe via les réseaux sociaux* sur la vie de l'entreprise / Un consommateur *surfe sur Internet pour recueillir de l'information* sur un produit ou un service.

Un collaborateur *compare* les rémunérations sur Internet / Un client *compare* les prix.

Collaborateurs et clients ont donc des comportements semblables. Une évolution qui contraint les DRH à s'inscrire dans une dynamique marketing et à en adopter les pratiques pour consolider la relation employeurs/employés. Ainsi, comme un directeur marketing assoit la marque de l'entreprise par le biais des campagnes publicitaires (journaux, sites, réseaux sociaux...), le DRH doit mettre en œuvre les outils pour *développer sa marque employeur* (réseaux sociaux, Twitter, relations écoles, etc...). Comme un directeur marketing communique à l'extérieur sur l'actualité et les innovations de l'entreprise, le DRH doit informer sur la stratégie de l'entreprise pour satisfaire les attentes des collaborateurs en quête de sens et de valeur dans leurs missions. Comme un directeur marketing annonce à grands renforts de publicité les promotions ou derniers produits, le DRH doit, en interne comme en externe, faire la promotion des avantages offerts par l'entreprise aux collaborateurs (rémunération directe ou indirecte, les formations, la mobilité, la carrière professionnelle).

L'attractivité d'une entreprise auprès des salariés est fortement corrélée à l'attractivité des produits et de la marque, comme le démontre de nombreuses études. La 4ème édition de l'étude annuelle Millennial Survey de Deloitte, publiée en janvier 2015, montre ainsi que 36% des membres de la Génération Y définissent le leadership d'une entreprise par sa capacité à créer des produits ou des services innovants.

Ces constats et l'évolution des organisations vers des modèles de plus en plus fluides et adaptables

pourraient conduire un jour à fusionner les directions du marketing et des ressources humaines.

Ce serait ainsi la fin du DRH, en tout cas telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Source : Philippe Burger



Désarroi devant la génération Z : les milléniaux

La génération Z, ce sont les jeunes nés entre 1995 et 2010. Ces « digital natives » arrivent depuis peu dans les entreprises, en stage ou pour leur premier poste, et ne se comportent pas exactement de la même manière que les jeunes de la génération Y. Allergiques à la hiérarchie, ultra connectés et avides de nouvelles expériences ils donnent du fil à retordre aux employeurs.

La génération Z, ce sont les jeunes nés à partir du milieu des années 1990 et jusqu'au début des années 2010. Ils arrivent juste après les générations X (celle née dans les années 1970) et Y (celle née entre 1980 et 1994). Pas encore, ou à peine, entrés sur le marché du travail, les Z inquiètent déjà leurs aînés. Ces derniers les perçoivent souvent comme biberonnés aux écrans, éternels insatisfaits, voire allergiques à toute forme de hiérarchie et à tout effort. Pourtant, le portrait des Z est à nuancer.

Déjà, « *la génération Z ce n'est pas qu'une classe d'âge* », selon Elodie Gentina, experte APM et enseignante-chercheuse en marketing à la Skema Business School. Pour elle, « *c'est la génération 'emos', de émotions car ils sont dans l'affect. C'est la génération ou génération mobile. Contrairement aux Y qui sont "digital migrants", puisqu'ils ont dû s'adapter au numérique, les Z, eux, sont nés avec.* » Le numérique n'est donc plus un outil, mais l'élément central de leur quotidien, une quasi extension de leur cerveau. Ils peuvent également être qualifiés de « *génération C pour communiquer, créer, collaborer* », voire même de « *génération Alpha, car ils créent un nouveau paradigme, un nouvel alphabet. Leur rapport à la connaissance est totalement différent : ils ne cherchent plus le savoir dans les livres, mais veulent le trouver instantanément au bout des doigts.* » Les Z n'ont plus uniquement un pouce préhenseur, mais ont aussi un index pour swiper, cette action de déplacer son doigt sur un écran tactile. Un élément qui paraît anecdotique, mais qui est pourtant essentiel pour comprendre, et donc intégrer en entreprise, ces jeunes nés entre 1995 et 2010.

Un exemple avec Socialyse, du groupe Havas digital, entité chargée d'accompagner les marques et les annonceurs dans la création et l'animation de communautés, le suivi d'e-réputation et la diffusion de

contenus. « *En tant qu'agence média, nos équipes sont composées à plus de 50% de jeunes des générations Y et Z* », indique Mathieu Lepoutre, responsable de la stratégie globale de Socialyse. « *Et le turn over est de 25% par an, ce qui est beaucoup, mais fréquent dans le secteur du numérique, considéré par les jeunes comme nouveau et cool, et qui attire beaucoup ces générations.* » Des Z qu'il compare à des adolescents qui ont à la fois « *besoin d'un cadre, mais aussi besoin de s'épanouir, d'apprendre et de progresser.* »

Recherche manager-coach

Connectés, multitâches, insatisfaits, voire malheureux comme le racontait ce texte viral en 2013 sur « Pourquoi la génération Y est malheureuse ? ». Z et Y présentent de nombreuses similitudes. Les entreprises ont déjà commencé à s'adapter à ces nouveaux travailleurs, « *il ne faut donc pas imaginer qu'avec l'arrivée des Z il va falloir tout révolutionner* », indique Elodie Gentina. Elle note que certaines entreprises sont très hiérarchiques, quand d'autres ont déjà adopté l'esprit start-up. Mais toutes semblent se demander comment faire pour intégrer ces nouvelles recrues.

« *Il y a parfois un choc des cultures un peu compliqué à vivre* », selon Mathieu Lepoutre, car « *ces jeunes découvrent le monde de l'entreprise.* » Alors pour les manager, la solution serait avant tout d'être « *à l'écoute, dans l'accompagnement. Il faut les laisser faire leurs erreurs (pas de trop grosses erreurs car ils sont très sensibles à l'échec)* », indique le responsable de Socialyse. En somme, c'est une génération qui a besoin d'être aiguillée.

Pour leur ouvrage *La génération Z en entreprise : des Z consommateurs aux Z collaborateurs* (Dunod, à paraître e janvier 2018), Elodie Gentina et Marie-Eve Delecluse, spécialiste en compétence intergénérationnelle, ont mené une étude entre janvier et avril 2017. 2300 personnes de 15 à 23 ans ont répondu à un questionnaire en ligne sur leur vision et leurs attentes du monde de l'entreprise. Surprise, alors qu'on les croyait allergiques à toute forme de hiérarchie, près de 50% des répondants affirment au contraire qu'ils souhaitent conserver une forme de hiérarchie. « *Ils ne remettent pas en cause la hiérarchie, mais sa forme actuelle* », selon Elodie Gentina. Elle estime que « *la posture du manager doit changer. Ils ont besoin d'un manager coach. Pour les autres générations, le modèle d'identification était le maître qui possédait le savoir. Les Z respectent celui qui expérimente.* » Face à un Z, le manager devra se montrer humble et oser dire qu'il ne sait pas, qu'il s'est trompé, qu'il a changé d'avis.

Création et collaboration

Avoir la connaissance au bout des doigts, c'est apprendre grâce à un tutoriel sur Youtube, un Mooc ou en sautant d'une page Wikipédia à un commentaire publié sur Quora. Des jeunes autodidactes donc, bien éloignés de l'image de l'enfant passif devant son écran.

« *Ces jeunes sont producteurs, ils participent à la création de leurs produits* », selon Elodie Gentina qui a étudié les modes de consommations des 15-25 ans. Ce « *statut de créateur* », comme elle le nomme s'inscrit dans l'esprit des FabLab. En entreprise, la chercheuse assure que les Z « *ouvriront la voie de la co-création* ». Mathieu Lepoutre abonde dans ce sens : « *c'est une génération de passionnés, donc ils communiquent beaucoup d'énergie en entreprise.* » Selon lui, ces jeunes « *veulent apprendre, et sont prêts à écouter les autres* », à condition de leur offrir un cadre de travail en « *liberté contrôlée* ».

S'épanouir dans son travail

L'environnement est en effet essentiel pour cette génération. Mathieu Lepoutre constate qu'ils apprécient de pouvoir prendre des pauses sur leur lieu de travail, aiment arriver plus tard que les générations précédentes, mais qu'ils peuvent se remettre spontanément à la tâche le soir ou le week-end venu.

L'esprit d'équipe a une place primordiale pour eux. Ils aiment travailler à plusieurs, en face à face, à tel point que 28% affirme vouloir rester dans l'entreprise en raison de la bonne ambiance, selon l'étude menée par Elodie Gentina. Esprit de camaraderie lié à l'âge ? Peut-être. Mais la chercheuse l'affirme, pour les fidéliser,

« L'employeur devra travailler sur le bien-être dans l'entreprise, car les Z ne sont pas fidèles à l'entreprise, mais ils le sont au groupe. Puisqu'ils sont dans l'affect, s'ils n'ont plus envie, ils quittent, comme pour une relation amoureuse. »

Une piste pour garder ces éléments atypiques dans une équipe, selon Mathieu Lepoutre : *« il ne faut pas être un manager directif, il faut les soutenir, leur faire confiance et les faire grandir. »*

Source : Audrey Chabal



Big boss : la génération Y a un message à te transmettre

Cher Big Boss,

Ces quelques lignes pour te transmettre des informations capitales qui pourront changer ta vie.

Je t'écris pieds nus depuis mon jardin en attendant le soleil (« *eh ben bravo... quel professionnalisme...* »). Il y a une jolie vue sur mon petit potager et un bon réseau wifi.

Car oui, je fais partie de cette génération que tu commences à si bien connaître... La Y. Tu sais, celle qui « déstabilise un peu la boîte » car elle ne réalise pas toujours la chance qu'elle a d'avoir un poste dans ta formidable entreprise. Celle que tu trouves parfois « difficile à manager et à cadrer ».

Mais je sais que tu t'améliores, tu as suivi une myriade de séminaires sur le sujet et assisté à quelques conférences. Des professionnels de ta génération t'ont expliqué comment nous aborder, nous récompenser et nous « lâcher un peu la bride ».

Depuis, tu as lancé un Intranet pour que tes équipes puissent « s'exprimer en toute confiance » et tu répètes souvent que « ta porte est toujours ouverte ». Car tu es cool.

Tu prends le temps de lire des blogs, d'organiser des « meetings-café-crétifs », d'écrire des sms à tes équipes, et de leur installer un babyfoot en salle de pause pour « créer le team spirit » et « encourager

une saine compétition ». Tu travailles sur ton image, tu t'informes, tu investis, pour avoir l'air encore plus cool.

J'ai une bonne et une mauvaise nouvelle pour toi.

Je commence par la bonne (utopie et optimisme imputables à ma génération) : Tu n'as plus besoin de trouver la meilleure méthode pour nous manager. Tu peux te détendre, lâcher tes bouquins et rapporter le babyfoot. Même sans eux, il existe un moyen pour qu'on te trouve vraiment cool et qu'on s'investisse à fond dans notre job. Si si !

Voilà pour la bonne.

La mauvaise nouvelle est en réalité une opportunité fabuleuse (distorsion cognitive toujours due à la génération). La possibilité de faire de nous des « inarrêtables », des collaborateurs engagés, productifs, créatifs, présents à 100%.

Mais voilà, comme tu l'as toujours si bien dit, « on n'a rien, sans rien ».

Pour saisir cette opportunité, tu devras donner de ta personne et aller dans une simple direction : **NOUS INSPIRER.**

Il va falloir arrêter de te concentrer sur nous et nos leviers de motivation pour travailler sur toi.

Oublier les méthodes-en-4-axes-pour-nous-cerner, les teams building, les flippers, les massages, les entrées de piscine à prix réduit, les grands discours sur les valeurs-que-nous-partageons-tous-de-bon-cœur.

Et te remettre en question. Vraiment. Avec vérité, authenticité, congruence et résilience.

Tu devras lâcher ton besoin de contrôle, apprendre à faire vraiment confiance (« *faire confiance à des gens qui travaillent depuis leur balcon, qui démissionnent tous les deux ans et qui ont 12 tatoos ?!* ») Si si ! Je te promets que c'est possible. Rentable. Urgent.

Tu passeras par des étapes difficiles, tu douteras, tu te demanderas si tous ces séminaires ont réellement servis à quelque chose. Tu réaliseras que tu ne peux plus rester dans les apparences.

Tu découvriras que tes employés sont en réalité tes meilleurs clients (« *ça ça m'étonnerait, les clients rapportent, les RH ça coûte !* »); ou tes pires concurrents...

Tu devras sortir de ton besoin de FAIRE pour aller trouver ce que tu ES et ce que tu veux ÊTRE. Ce que tu veux vraiment transmettre au monde, aux générations futures, à tes enfants, à la planète.

Puis un jour, tu auras trouvé POURQUOI tu fais ce que tu fais. Tu auras découvert au fond de toi la mission qui t'habite et le sens que tu veux donner à toute ta vie. Tu réaliseras que toutes les personnes qui composent ton entreprise sont simplement des équipiers formidables pour atteindre ce but.

A ce stade, le « Work-Life » balance n'aura plus de sens car tu vivras et agiras au quotidien pour ce qui

compte pour toi, tes valeurs, tes objectifs d'épanouissement personnels.

Ce jour-là, tu seras un leader INSPIRANT. Tu transmettras ta vision. Et on se pressera pour travailler à tes côtés.

Tu auras enfin compris la génération Y parce que tu partageras avec elle ce qui a le plus d'importance à ses yeux : La liberté de donner un vrai SENS à sa vie.

Et ce jour-là, toute ta vie changera.

Tu délégueras en toute confiance et tu pourras profiter de ton temps libre. Tu lâcheras ton égo pour t'entourer des meilleurs (encore bien meilleurs que toi). Tu te connecteras vraiment aux personnes (les êtres humains, de chair et d'os, avec un cœur et des émotions) avec qui tu collabores (ta famille nous remerciera aussi d'ailleurs). Et tu seras heureux de faire ce que tu fais car, à ce stade, le travail ne sera plus une charge ou une case dans ta vie, mais une mission de vie, une vocation, une forme d'épanouissement au quotidien (plus besoin de chirurgie esthétique, le bonheur ça rend sexy).

Tu peux le faire. Nous sommes pleins d'espoir. Nous sommes optimistes. Car nous avons besoin d'inspiration. Nous ne demandons que ça. Nous voulons changer le monde et agir chaque jour pour y parvenir. Et pour ça, nous avons aussi besoin de mentors.

Tu sais, nous ne te « lâchons » pas pour créer des entreprises dans le but de te faire faux bond. Mais uniquement parce que nous cherchons un SENS profond à notre engagement et du PLAISIR au quotidien.

Et parce que lorsque nous les trouvons, notre force de travail devient immense.

Nous pouvons même passer un dimanche soir à travailler depuis notre jardin, avec vue sur les salades et les courgettes. Tant qu'il y a de la passion, du sens, du plaisir. Et du Wifi.

Affectueusement,
GEN. Y

Source : Agnès Grêt

“L'important dans la transformation numérique, ce n'est pas la technologie, c'est la culture”

Nicolas Petit,
Directeur des opérations
et du marketing
Microsoft France

Si tout se jouait lors du recrutement ?

Le modèle économique et social français souffre d'une trop grande rigidité. Entre un Code du Travail ayant l'épaisseur d'un volume de l'Encyclopédie Universalis et un CDI encore jugé comme le St-Graal par les organisations syndicales & les fournisseurs de crédits immobiliers, le recrutement en France s'est spécialisé dans la chasse aux clones.

Chez l'homme, le cerveau reptilien, le plus ancien des 3 cerveaux, est celui qui est le plus réfractaire au changement et à la prise de risque. En France, étant donné la difficulté à se séparer d'un collaborateur à la performance insatisfaisante, ce cerveau reptilien a réussi à conditionner la mentalité des recruteurs. « *Mieux vaut chercher un clone qui a déjà fait le job ailleurs qu'embaucher quelqu'un sur son potentiel de 4x4 tout-terrain* » est trop souvent le mot d'ordre en la matière.

Face au défi de la Transformation Digitale et à l'Uberisation du travail, il est primordial que les entreprises acceptent pleinement le risque d'embaucher des collaborateurs 4x4 : des individus dont le parcours et le profil ont démontré une réelle capacité d'adaptation, de remise en cause et une aptitude à faire travailler les équipes en mode collaboratif. Transcender le dilemme du Clone et du 4x4 est indispensable pour pleinement relever les 5 Défi de la Transformation Digitale.

Défi #1: La digitalisation des emplois

Le XXème siècle était fondé sur une économie industrielle qui a été mis à mal par la robotisation. Aujourd'hui, fort des capacités informatiques de machine-learning et du développement des IA, un grand nombre d'emplois de « cols blancs » peuvent être remplacés en tout ou partie par des machines. C'est ce qu'a démontré une étude de l'Université d'Oxford en 2013 et que le site NPR.org a industrialisé pour vous permettre de tester le pourcentage de chance de voir votre emploi être fait par

une machine dans les 20 prochaines années.

Défi #2: L'Uberisation des carrières

La norme du parcours de carrière mono-employeur des baby-boomers appartient au passé. Les crises financières et l'imbrication des économies mondiales nous obligent tous à travailler notre employabilité. Quitte à jouer les mercenaires, si nécessaire, pour survivre. Aujourd'hui, les plateformes de freelances comme HopWork ou la sous-traitance massive via Amazon Turk permettent de faire réaliser des tâches de manière très efficace et pour un coût limité. Cela bouleverse profondément l'organigramme des sociétés puisqu'elles peuvent sourcer des compétences fluides plutôt qu'alourdir leurs masses salariales.

Défi #3 : L'impératif d'agilité organisationnelle

Les startups présentent la particularité non seulement de ne pas souffrir de trop de processus mais en plus d'être constamment en train de chercher la meilleure adéquation entre ses produits et son marché. L'état d'esprit de l'ensemble des collaborateurs est fondamentalement axé sur l'intelligence collective et la volonté de procéder par itération. Pour le cabinet McKinsey, l'agilité organisationnelle est nécessaire à la recherche de nouvelle création de valeur. Cette agilité requiert à la fois du dynamisme et de la prise de risque mais aussi un socle opérationnel solide réduit au strict nécessaire.

Défi #4 : La guerre des talents

Dans une économie mondialisée où les licornes d'internet et autres GAFA génèrent des revenus qui dépassent le PIB de certains pays, on ne peut pas faire l'impasse sur la gestion des talents. Ceci implique de pouvoir disposer d'une structure managériale, à tous ses échelons du top management au middle management, qui soit capable :

- de savoir gérer la Transformation Digitale,
- d'être capable de s'adapter à un monde qui s'internationalise et se diversifie
- de savoir motiver & faire travailler des équipes pluridisciplinaires dans un mode de management collaboratif

Ces 3 qualités sont essentielles dans la guerre des talents comme le soulignait Sophie Wigniolle d'Eric Salmon & Partners dans une interview au Club Média RH de BFM Business.

Défi #5 : Le joker de la culture d'entreprise

Réussir une Transformation Digitale requiert de pouvoir faire évoluer à la fois les modes de fonctionnement de l'entreprise (processus, outil) mais surtout le mode de management et la culture de l'entreprise. Contrairement au clone qui reproduira des modes de fonctionnements traditionnels, le recrutement des 4x4 permet de capitaliser sur un potentiel d'adaptation plus fort. Augmenter la diversité des profils c'est se donner de meilleures chances de pouvoir faire bouger les lignes et de faire évoluer votre culture d'entreprise.

La question n'est pas de savoir si vous allez devoir mener une Transformation Digitale. La question est de savoir quand sera-t-il trop tard ? Pour sécuriser la survie de votre entreprise il est du devoir des dirigeants et des fonctions RH de prendre le risque de parier sur le potentiel de vos futurs collaborateurs et non une simple armée de clones. - Source : Bernard Lebel



Et si son recrutait autrement ?

82% des recrutements sont effectués sur des critères uniquement techniques. D'ailleurs, si vous regardez un CV, mis à part la partie, souvent réduite à sa portion congrue, consacrée aux loisirs, un CV est une liste d'expériences, de compétences, de savoirs-faire... rien de plus. Il est rare sur un CV que soit mis en avant des qualités telles que l'empathie, l'optimisme, la loyauté ou sa capacité d'analyse. Et pourtant, dans une entreprise, souvent, ce sont ces qualités qui vont faire qu'une nouvelle recrue va bien s'intégrer et surtout... se sentir bien, en phase avec l'entreprise qui vient de l'accueillir.

Toutes ces qualités non-mesurables c'est ce que l'on appelle les *Soft Skills* par opposition aux « *hard skills* », compétences techniques mesurables. Il y a une tendance lourde actuellement au sujet de ces *soft skills*. En effet, lorsqu'une entreprise se lance dans une véritable stratégie de Qualité de Vie au Travail (QVT), elle devrait également s'attaquer au mode de recrutement de ses salariés, voire à sa stratégie de mobilité interne pour les plus grandes d'entre elles.

Vous me direz qu'il n'y a rien de vraiment nouveau et que les différents tests de personnalité permettent de mesurer cela depuis bien longtemps... je vous l'accorde. Cependant, rien de systématique et, souvent, ces tests étant assez chers, ils sont réservés aux recrutements de cadres (très) supérieurs et ne sont pas systématiques. Or, une entreprise est comme une chaîne : sa force se mesure à l'aune de la force de son maillon le plus faible. Du magasinier au Président, de l'étudiant en alternance au Chef Comptable proche de la retraite, les mêmes valeurs doivent être partagées et, surtout, chacun doit se sentir bien dans son poste... et cela ne passe pas que par la maîtrise technique de celui-ci.

Un recrutement plus juste

De nos jours, il est plus simple d'être sur le marché du travail si l'on a 30 ans, diplômé d'une grande école que si on en a 50 sans véritable qualification... c'est une évidence. Et pourtant, si les *softs skills*

sont utilisées, l'entreprise à la recherche d'un commercial s'apercevra peut-être que la personne de 30 ans n'a aucune chance de s'intégrer dans l'entreprise alors que celle de 50 est absolument parfaite.

De même, au sein d'une entreprise, il y a peut-être la perle rare qui se trouve être démotivée dans un poste qui serait parfaite dans un autre qui se libère.

Et le numérique peut aider en cela. J'ai rencontré récemment Monkey Tie dont l'activité pourrait se résumer ainsi : c'est un site de rencontre par affinités entre des recruteurs et des candidats. Comme pour les rencontres amoureuses, le parti pris de Monkey Tie est de dire, grâce à des tests, le niveau de compatibilité entre un job et un candidat. Et cela va au delà, le site propose aux candidats de passer ces tests afin de mieux connaître ses propres *soft skills*.

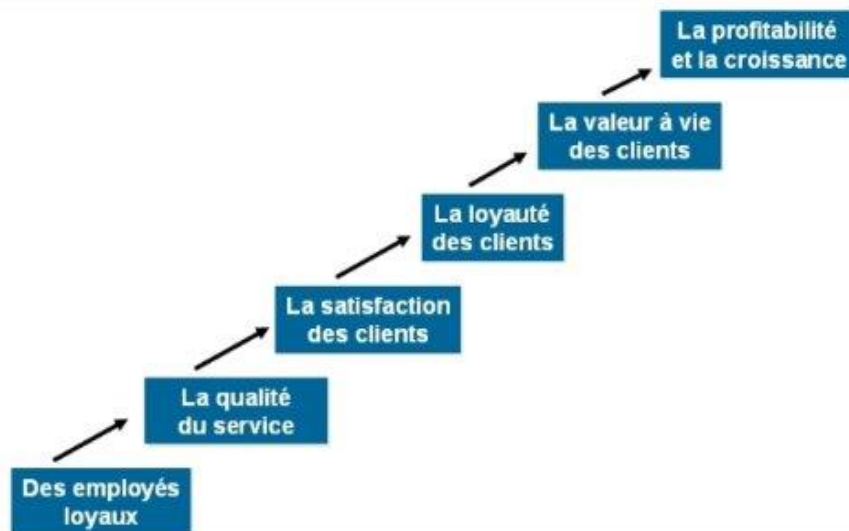
Car il faut être honnête, s'il est possible de critiquer les recruteurs qui ne s'intéressent pas suffisamment à ces compétences non mesurables, nous sommes beaucoup à ne pas connaître précisément les nôtres !

Enfin, au delà de ces compétences, soft ou hard, comme en amour, un recrutement, c'est souvent la rencontre entre deux cultures, deux histoires, deux systèmes de valeurs. Pour avoir dans ma carrière un grand nombre de recrutements, ce sont ces valeurs qui sont compliquées à évaluer. Elles se trouvent entre les lignes de chaque CV et, désormais, dans les tests de compatibilité de Monkey Tie.

Je ne sais pas si ce site connaîtra le même succès que Meetic, Attractive Worlds ou Tinder mais, quoi qu'il arrive, je trouve très rassurant que des gens prennent conscience de la problématique et essayent d'y apporter une réponse concrète ! En tout cas, je leur souhaite tout le succès possible pour changer le monde du recrutement !

Source : Gaël Chatelain

Séquence de la loyauté



Source : Harvard Business Review

Fidéliser ses collaborateurs, le meilleur des engagements

Les entreprises qui remettent l'humain au cœur du système font des salariés heureux, engagés et performants. Elles sont aussi plus attirantes pour des candidats qui veulent trouver de bonnes raisons de s'engager autour d'un projet qui réponde à leur quête de sens et à leur éthique.

Des salariés engagés dans leur travail et une direction soucieuse d'embarquer l'ensemble de ses collaborateurs vers un cap clairement défini sont un gage de performance pour les entreprises. Surtout au moment où tous doivent faire face aux nouveaux modes de consommation et de communication, à la transition numérique, à la mondialisation... Dans la lignée du modèle de l'entreprise libérée, théorisé il y a une trentaine d'années aux États-Unis, de nombreux travaux pointent l'intérêt de faire émerger les énergies face aux lourdeurs du management et de la bureaucratie, de remettre à plat les organisations pour faire confiance aux collaborateurs et encourager la responsabilisation de chacun.

L'Académie du Service, cabinet conseil issu de l'ancienne Académie Accor, prône une « *symétrie des attentions* » car, selon ses fondateurs, la qualité de la relation entre une entreprise et ses collaborateurs a un lien direct avec la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients. Dans la mise en place d'une stratégie de service, l'entreprise doit donc commencer par prendre soin de ses collaborateurs pour que, à leur tour, ceux-ci prennent bien soin de leurs clients. Dans cette remise à plat des modes de management, de nouveaux métiers apparaissent. On voit par exemple arriver – de manière encore marginale – des *Chief Happiness Officers*, en charge de veiller au bien-être des salariés, à la bonne circulation des informations dans l'entreprise, à la stimulation des initiatives...

Répondre à une quête de sens

Si l'activité professionnelle reste extrêmement importante dans la construction de l'identité personnelle, l'engagement dans l'entreprise a été très chahuté par des décennies d'incertitudes sur le marché du travail, des restructurations parfois menées à la hussarde ou des perspectives d'avenir difficiles à s'approprier. Bon nombre de personnes ne cherchent plus seulement un emploi, mais une source d'épanouissement et un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les jeunes questionnent tout particulièrement les modèles traditionnels, comme l'analyse Géraldine Bouchot, directrice éditoriale tendances et prospective chez Carlin Creative Trend Bureau : *« Ils ont appris à se débrouiller seuls, à devenir autoentrepreneurs... Ils dépendent moins d'une structure et se disent que, entre 20 et 30 ans, ils ont plein de cartes à jouer. Le management doit aussi faire face à une génération qui a grandi dans la discussion et l'échange permanent avec ses parents. Pour eux, l'entreprise est aussi un espace de transaction. »* Pas facile de diriger une entreprise sans apprendre à composer avec ces Milléniaux... *« Même s'ils ont de nouvelles compétences, ils n'ont pas d'expérience. L'échange gagnant-gagnant est souvent difficile à trouver »*, reconnaît-elle.

Par leur façon de se soucier parfois davantage de l'environnement de travail que du travail en lui-même, les Milléniaux sont parfois stigmatisés. Cette posture ne permet pourtant pas de remettre en cause leur engagement dans l'entreprise : *« Cette génération a plus que toute autre besoin de trouver du sens à ce qu'elle fait, de la reconnaissance. Elle n'est pas prête à s'engager pour n'importe quoi mais, quand le travail est conforme à ses aspirations, elle s'y engage à fond, sans compter son temps ou son énergie »*, souligne Rémi Oudghiri, directeur général adjoint de Sociovision.

Les jeunes ne sont d'ailleurs pas les seuls à obliger les entreprises à se montrer sous leur meilleur jour. Beaucoup de profils seniors ont quitté de grandes entreprises prestigieuses pour créer ou rejoindre des start-up car ils ne se reconnaissaient plus dans le modèle de leur ancien employeur, dans son éthique, ou parce qu'ils estimaient ne pas avoir les moyens de mener à bien leurs missions.

Envisager le candidat comme un client

La notion de « *marque employeur* » est aujourd'hui devenue un vrai sujet pour attirer les talents. *« Toutes les entreprises y travaillent, d'autant qu'elles voient arriver des modèles très différents avec les start-up ou les Gafa, constate Yamina Moukah, co-fondatrice du cabinet conseil en recrutement Cherche Susan Désespérément. La difficulté est de savoir si la marque employeur est utilisée comme un gadget ou non. Elle n'est efficace que si elle est sincère. »*

L'enjeu est particulièrement crucial pour les entreprises en voie de digitalisation qui souffrent d'une mauvaise image liée à leur marché. Pour attirer des candidats qui se demandent ce qu'une entreprise « *traditionnelle* » va bien pouvoir leur apporter, il faut donc activer des leviers de séduction. *« Les DRH et le management gagnent à considérer les candidats comme des clients, qui vont jauger la sincérité du discours de l'entreprise, son éthique, son organisation... Ils ne sont plus dupes de ce qui relève de la communication et se renseignent pour la plupart sur ce que les salariés en place disent. Le collaborateur devient alors un ambassadeur de son entreprise »*, ajoute-elle.

Dans un monde où l'entreprise et les collaborateurs ont plus que jamais besoin de se ressourcer, l'engagement ne se vit plus à la vie à la mort, mais parfois de manière séquentielle. *« Il est important que le temps passé dans l'entreprise par le collaborateur soit vécu comme une expérience positive et*

efficace », note Yamina Moukah. Ce n'est pas parce qu'un collaborateur choisit de quitter l'entreprise, qu'il n'y reviendra pas plus tard, après s'être enrichi de nouvelles expériences.

Source : Emma Duchatot

Leadership

- [Un nouveau type de leadership est en train d'émerger](#)
- [Diriger et conduire une équipe : un regard vers soi-même...](#)
- [La fin des cadres intermédiaires](#)
- [Les meilleurs leaders se reconnaissent à leur humilité](#)
- [Être leader, c'est comme être parent](#)
- [L'attitude intérieure des dirigeants se répercute chez ses collaborateurs](#)
- [Être chef ce n'est pas pour briller, c'est pour éclairer !](#)
- [L'enchantement des collaborateurs : le défi des leaders](#)
- [Neuroleadership : la science du leadership](#)
- [Du leadership individuel au leadership collectif](#)
- [Pour susciter l'innovation chez ses collaborateurs, il faut d'abord innover en management](#)
- [Qu'est-ce qu'un dirigeant compétent ?](#)
- [Vers un nouveau leadership](#)
- [Pourquoi les gens incompetents se croient meilleurs que les autres ?](#)
- [Les hauts potentiels ne sont pas tous de futurs leaders](#)
- [Le secret des équipes productives](#)
- [Les enjeux de l'esprit d'équipe en entreprise](#)
- [La stratégie des alliés pour mobiliser une équipe](#)
- [Mobiliser un collectif : le modèle de l'aventure](#)
- [Être un bon leader est une question de tempo](#)

Leadership



Un nouveau type de leadership est en train d'émerger

Nous sommes arrivés à la fin de plusieurs mondes.

C'est la fin d'un univers d'action prédictible : le VUCA, complexe déroutant, qui échappe à la prise, ouvre à la multiplicité des surprises incessantes : l'inconnu a remplacé l'incertitude.

Le leader ne peut plus être un expert omniscient, il doit aller de l'avant en évoluant avec une large part d'inconnu, irréductible. Les ruptures stratégiques peuvent se produire dans différents ordres – technologique, social, politique... parfois simultanément.

Dernier exemple en date qui a retenu mon attention, et qui concerne l'univers tout entier d'un géant tel qu'EDF : Total et ... Carrefour vont bientôt vendre de l'électricité de manière très compétitive car le marché européen de l'électricité leur permet désormais d'avoir accès à de l'électricité à un tarif qui est inférieur au coût de production du nucléaire français ! Le patron du géant pétrolier Total, Patrick Pouyanné, réfléchit à vendre directement du gaz et de l'électricité aux particuliers sous la marque du groupe.

C'est aussi la fin d'un certain idéal de perfection : il faut avancer par esquisses successives, par prototypage car le contexte demande une capacité d'ajustement constant : vouloir réussir du premier coup, sacrifier au culte de la perfection, n'a plus beaucoup de sens car, dans l'intervalle de la réalisation, les paramètres auront probablement évolué... Le manager expert risque plus que jamais d'être victime du syndrome d'*analysis/paralysis*.

C'est également la disparition du modèle traditionnel d'autorité : fin du commandement en mode top-down qui impose et répartit le travail en prenant appui sur la position hiérarchique. Le leader doit devenir inspirant pour mobiliser ses équipes et insuffler du sens collectif et individuel dans les projets à

mener à bien, tout en ayant à « se débrouiller» avec les clients, la hiérarchie et les incohérences de l'organisation.

C'est également la fin (depuis quelque temps déjà !) de l'organisation stable : chaos intérieur des réorganisations, restructuration sans fin, effet de shaker incessant avec une logique projet tous azimuts qui déplace sans cesse les lignes de l'organisation, et une stratégie *corporate* souvent introuvable car continuellement réactualisée au gré des surprises (technologique, concurrentielle...). La vague digitale rebat les cartes et aplatit les hiérarchies...

Dans une telle configuration, le risque est grand pour l'organisation et le manager de se replier sur soi-même, de se rigidifier sous l'effet du stress et de se réfugier dans la prolifération des procédures destinées à assurer la maîtrise des risques...

Alors même que ce qui est désormais demandé aux organisations et à leurs employés, c'est de faire preuve de créativité et d'agilité adaptative.

Alors même que les salariés - jeunes et moins jeunes ! - demandent de plus en plus d'autonomie créatrice, et de création de sens dans ce qu'ils font.

Face à ces demandes pressantes, que peut faire le manager en quête d'inspiration et de renouveau ?

Source : Olivier F. Basso



Diriger et conduire une équipe, un regard vers soi-même ...

Je ne suis pas un fanatique inconditionnel de la façon de vivre et des pratiques de nos amis d'outre Atlantique. En effet, même si les bases de nos sociétés sont identiques, la façon d'exprimer nos valeurs (et peut-être même certaines de celles-ci) est souvent très différentes. Il suffit de prendre l'avion pour se rendre compte qu'on ne vit pas à New York comme on vit à Bruxelles et qu'on ne vit pas des les campagnes texanes comme dans les campagnes ardennaises ... Ce n'est pas un jugement, juste un constat ...

Lorsqu'on parle d'humain, il est donc parfois hasardeux de copier des modèles nord américain sans prendre quelques précautions car les réalités et les sensibilités des deux mondes sont parfois bien différentes.

Néanmoins, aujourd'hui, je vais vous présenter le modèle de leadership officiel d'une des institutions les plus « yankees » de l'Amérique du Nord : « The Army » (l'armée de terre de l'armée américaine). Ces gens en connaissent un bout en matière de leadership puisque, depuis des décennies, leurs chefs (leaders) conduisent leurs hommes au combat au quatre coins du globe ...

Ce modèle a ceci d'intéressant qu'il essaye de définir quelles sont les caractéristiques ou conditions génériques permettant de faire d'un chef militaire (quelque soit son grade) un bon leader apte à conduire des hommes.

Ce modèle, typiquement militaire, est néanmoins parfaitement transposable au milieu civil et aux temps de paix. En effet, les composantes qui font qu'une telle personne se mettra en avant (ou sera mise en avant) sont selon moi universelles et, somme toute, pas trop compliquées.

Ce modèle se nomme : **Be-Know-Do**, en d'autres mots : **Etre-Savoir-Agir**.

De façon synthétique, ce modèle dit que pour pouvoir être un « leader », il faut satisfaire à toutes ou à une grande partie de ces conditions préalables:

Être

Ce que je suis moi-même va donc influencer ma capacité à être un leader et la façon dont je pourrai l'être. Et ceci à deux niveaux :

- mes valeurs propres et les valeurs de l'organisation dans laquelle j'opère,
- mes caractéristiques mentales, émotionnelles et physiques propres

Le « Être » est le cœur de la capacité à exercer son leadership car il donne le courage et la force de faire correctement, loyalement et éthiquement ce qui est à faire.

Savoir

Il s'agit des connaissances et des compétences acquises qui permettent d'être performant au niveau professionnel. En fonction de la place dans l'organisation et du métier réellement exercé, les compétences nécessaires seront :

- Interpersonnelles
- Conceptuelles
- Techniques
- Organisationnelles
- Tactiques
- Opérationnelles
- Stratégiques

Agir

Le but ultime d'un leader est d'agir et surtout de faire agir. Le leader va donc assembler ce qu'il est, ce en quoi il croit et toutes les choses qu'ils sait afin de fournir à son équipe des objectifs, une direction, les moyens nécessaires et la motivation requise. Sa volonté d'agir sera déterminante dans la réussite de l'action entreprise et devra se focaliser sur les trois domaines suivant :

- Influencer (Communiquer / Décider / Motiver)
- Produire (Planifier et Préparer / Exécuter / Évaluer)
- Améliorer (Développer le personnel / faire Évoluer l'organisation / Apprendre)

Et voilà le tout dans un seul petit schéma



En conclusion, un modèle très simple (c'est fait par et pour des militaires ... et je sais de quoi je parle :-)
mais néanmoins intéressant et complet. Il permet de traiter simultanément un grand nombre de notions
significatives en matière de conduite d'une équipe mais aussi en matière de remise en question du
« leader » lui-même.

A vous de voir ... car, en effet, nous avons tous la main mise sur une bonne partie de ces conditions
préalables. Et ici comme souvent, une grande partie de la solution est en nous.

Source : Éric Plasman



La fin des cadres intermédiaires ?

Dans les conférences destinées au management intermédiaire surgit souvent la question : « Mais alors, on ne sert plus à rien ? » Va-t-on vers la disparition du management ? Ce n'est pas si simple. Le management intermédiaire dans l'entreprise taylorienne a une fonction de relais des informations montantes et des décisions descendantes. C'est un peu comme un appareillage qui permettrait au décideur d'accéder à de l'information qui ne lui est pas accessible et de transmettre – mais aussi faire appliquer – ses décisions sans pour autant être partout. Dans le modèle de l'entreprise libérée, ces « orthèses de circulation de l'information et des décisions » n'ont pas de raison d'être puisque les acteurs individuellement ou collectivement sont légitimes pour décider.

Mais cela ne veut pas dire qu'il n'est pas nécessaire de nommer un responsable. La fonction du responsable, ou du capitaine comme on le nomme dans certaines entreprises, n'est pas de contrôler ni de commander. Son rôle est de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions. Ce qui tend à disparaître c'est la fonction orthèse du manager. Celle qui se manifeste dans l'effroyable inflation de tâches administratives et de contrôle, qui représentent entre 40 et 60% de l'activité du management intermédiaire. On voit bien quels gains de productivité on peut rapidement obtenir en éliminant simplement les tâches inutiles. L'expérience des entreprises libérées montre qu'en déléguant la décision à l'acteur, on peut passer de 7 à 2 niveaux hiérarchiques, générant ainsi de l'agilité, du bien-être au travail et des économies substantielles.

Ces quelques principes peuvent sembler être des évidences mais le problème est que bien des dirigeants ont du mal à lâcher le contrôle. Le phénomène de mode de l'entreprise libérée nous confronte aux limites du modèle de l'organisation verticale. Cela marque un tournant, un « retour de balancier » dans le rapport entre l'acteur et son activité : le système taylorien classique a éliminé le facteur humain en séparant l'acteur et l'activité. L'existence d'un bureau d'études, qui crée du process, a comme fonction de ne plus rendre la production dépendante de l'acteur. N'importe quel ouvrier, après quelques heures

de formation, peut occuper un poste s'il est bien quadrillé. Les ouvriers deviennent interchangeables. L'existence d'un process bien défini permet de rendre rapidement opérationnel un acteur peu compétent et peu engagé.

Mais si l'opérateur est vite formé, il est peu adaptable. On ne peut donc pas envisager un tel rapport à son activité si l'on se trouve comme aujourd'hui dans la nécessité d'avoir des acteurs souples, capables de gérer l'imprévisible et la complexité. C'est pourquoi, progressivement, nous assistons au retour de l'acteur. Le facteur humain a été une variable à éliminer. Mais aujourd'hui son retour est inéluctable si l'on veut pouvoir développer des entreprises efficaces. Alors bien sûr, aucune organisation n'a un modèle à 100% taylorien ou à 100% libéré. L'intérêt de cette démarche, pour une entreprise, est de confronter son mode de fonctionnement à celui des structures libérées. Et surtout d'évaluer la cohérence qu'il y a – ou non – entre son organisation et son projet.

Source : Denis Bismuth



Être leader, c'est comme être parent

À l'âge de 23 ans, mon baccalauréat en gestion en poche, mais aucune expérience pratique sur le sujet, Bill, mon manager de l'époque, a vu dans la jeune femme que j'étais, beaucoup de motivation et sûrement un certain potentiel. Si bien qu'il m'a démontré qu'il croyait en moi en me mettant en charge d'une équipe d'une quinzaine de personnes répartie entre deux provinces canadiennes. Du jour au lendemain, boum ! Je passe de collègue à patron. Sans manuel, sans recette magique !

Plusieurs années plus tard naît mon fils, aujourd'hui un grand adolescent mature et autonome. Je ne peux m'empêcher de faire le parallèle. Du jour au lendemain, boum ! Je passe de professionnelle sans enfant et libre comme le vent à... maman. Sans manuel, sans recette magique !

On lit tous les livres possibles et inimaginables. On se renseigne auprès de nos mentors. On observe. On réfléchit. On pense savoir. Mais non. On ne sait pas. Devenir leader, tout comme devenir parent, ça s'apprend « sur le tas » comme on le dit en bon québécois. Ça s'apprend par l'expérience, confronté à chacune des situations qui se présentent.

Dans mes formations en leadership, je fais toujours cette analogie, que vous trouverez, je l'espère, très pertinente :

Être leader, c'est beaucoup comme être parent. Voici 6 raisons pourquoi :

1. Équilibrer Bienveillance et Encadrement

Le parent, tout comme le leader, doit fournir à son enfant un environnement bienveillant qui lui permet de grandir, de se sentir en sécurité, d'exprimer qui il est vraiment, d'être lui-même tout en fournissant un cadre ferme.

2. La vision doit être « long terme »

Viser le résultat immédiat, les objectifs à court terme, prive l'enfant de pouvoir se développer et se responsabiliser.

Levez la main ceux qui ont attaché les lacets de leur enfant jusqu'à l'âge de 18 ans parce que c'est plus vite ainsi le matin ?

Faire faire et non faire pour lui afin qu'il apprenne. Viser la performance durable.

3. L'objectif n'est pas qu'il soit content à chaque instant

Encore une fois, c'est la vision à long terme qui l'emporte.

Parfois, être leader ou parent, c'est prendre une décision difficile, impopulaire, qui ne fera pas en sorte que l'on sera aimé (dans l'immédiat) mais en sachant que cette décision est prise pour le bien de l'individu, la famille ou l'organisation.

Travailler pour le bien commun.

4. L'erreur fait partie du processus d'apprentissage

En tant que parent, nous savons que l'échec fait partie de processus, qu'il est inévitable.

L'enfant tombe en moyenne 2000 fois en apprenant à marcher ! En tant que leader, favorisons-nous une culture où l'erreur est acceptée et même célébrée ?

Tomber c'est apprendre, se relever c'est persévérer, continuer c'est réussir. (Proverbe africain)

5. Les vrais leaders se servent en dernier (Les parents aussi...)

Simon Sinek, expert en leadership et auteur du livre « Pourquoi les vrais leaders se servent en dernier », affirme que les vrais leaders, ceux qui inspirent leur équipe à les suivre de façon inconditionnelle, font passer leurs besoins individuels après ceux des autres et ceux de leur organisation. Ils sont au service de leur équipe.

Situation connue des parents, n'est-ce pas ?

Leader c'est servir.

6. Favoriser la sécurité psychologique

On évolue quand on se sent en sécurité. Il est prouvé que quand il est à proximité de sa mère et se sent en sécurité, l'enfant prend plus de risque et donc se développe davantage.

En 2012, Google a lancé le projet Aristote afin d'éclaircir un grand mystère du domaine du leadership :

Qu'est-ce qui fait qu'une équipe de travail est efficace ? Un an plus tard, une centaine d'équipes étudiées, des dizaines de spécialistes consultés, la conclusion : la clé du travail d'équipe, c'est d'être gentil.

C'est en fait la sécurité psychologique, un concept qui dit que les membres d'une équipe pensent qu'ils peuvent prendre des risques interpersonnels en toute sécurité, sans avoir honte, sans être rejeté ou puni.

Le travail du parent tout comme celui du leader est de créer un environnement de confiance où il est possible de se sentir en sécurité, d'être soi, de se développer et d'être inspiré à évoluer.

« Ce qu'un enfant ne reçoit pas, il peut rarement le donner plus tard. » – P.D. James

« Ce qu'un employé ne reçoit pas, il peut rarement le donner plus tard. »

Source : Pascale Dufresne



Les meilleurs leaders se reconnaissent à leur humilité...

Dans un marché mondialisé, où les problèmes gagnent sans cesse en complexité, personne ne saurait avoir toutes les réponses. C'est pourquoi l'humilité fait partie des traits de personnalité dont Lazlo Bock, vice-président directeur des ressources humaines chez Google, est à l'affût lorsqu'il recrute des cadres dirigeants.

« Il ne s'agit pas seulement de faire preuve de modestie en laissant de l'espace aux autres et en cherchant à régler les problèmes collectivement, précise-t-il ; je recherche une forme d'humilité intellectuelle. Sans cette dernière, il est impossible d'apprendre. »

A leaders altruistes, salariés mieux intégrés

Une étude récente que nous avons conduite au sein du centre de recherche Catalyst confirme cette approche : elle classe l'humilité comme l'un des quatre facteurs essentiels de leadership servant à créer un environnement de travail facilitant l'intégration de salariés provenant d'horizons différents. Cette enquête, conduite auprès de plus de 1500 salariés originaires d'Australie, de Chine, d'Allemagne, d'Inde, du Mexique et des Etats-Unis, a fait apparaître que lorsque ces salariés voyaient leurs dirigeants se comporter de façon altruiste ou désintéressée, ils déclaraient se sentir mieux intégrés à leurs équipes de travail, qu'ils soient de sexe féminin ou masculin.

Plus précisément, ce style de management « altruiste et désintéressé » se caractérise par :

1) une attitude modeste (acceptation des critiques, reconnaissance de ses erreurs)

2) la possibilité offerte à ses collaborateurs d'apprendre et de se perfectionner

3) des preuves de courage (en prenant des risques personnels par exemple pour défendre l'intérêt collectif)

4) la responsabilisation des salariés.

Plus de créativité et de solidarité au sein des équipes

Les salariés ayant déclaré avoir des managers altruistes étaient par ailleurs plus nombreux à se décrire comme innovants et prêts à proposer de nouvelles idées ou de nouvelles méthodes de travail. Il se sentaient plus impliqués et plus solidaires, outrepassant leurs obligations, prenant en charge le travail d'un collègue absent – autant d'effets indirects résultant du sentiment d'être mieux intégré dans l'équipe.

Notre enquête a également permis de mettre en évidence l'interaction de deux sentiments sous-jacents qui contribuent à l'intégration des salariés: la singularité et le sentiment d'appartenance. Les employés se sentent singuliers lorsqu'ils sont reconnus pour les talents et les savoir-faire particuliers qu'ils apportent à leur équipe ; et ils se sentent appartenir à une équipe lorsqu'ils partagent des points communs avec leurs collègues.

Un équilibre difficile à trouver

Il n'est pas évident, pour les dirigeants, de concilier ces deux dimensions : privilégier la singularité risque d'affaiblir le sentiment d'appartenance. Cependant, l'altruisme peut les y aider : cette disposition d'esprit est même clé pour réussir à trouver un équilibre entre ces notions au sein d'une équipe.

Notre étude met en évidence une donnée très courante, peut-être universelle : pour favoriser l'intégration et en récolter les fruits, les dirigeants devraient adopter un style de leadership moins égocentrique.

Voici, à cette fin, quelques mesures concrètes suggérées tant par nos recherches actuelles que par les études sur les pratiques de leadership que nous menons présentement au sein d'une société, Rockwell Automation.

Conseils pratiques pour développer votre humilité

- **Partagez les enseignements de vos erreurs.** Lorsque les leaders révèlent leur cheminement personnel, ils aident les autres à apprendre et grandir ; en reconnaissant leurs propres défauts, ils donnent la possibilité aux autres d'être également faillibles. Nous entrons plus facilement en contact avec ceux qui partagent leurs imperfections et leurs faiblesses – ils nous paraissent plus « humains », plus semblables à nous. Faire preuve d'humilité, notamment au sein des groupes de travail, aidera les membres de ce groupe à prendre conscience qu'ils partagent des caractéristiques et des buts communs.

- **Engagez la conversation, évitez les débats.** Une autre façon de faire preuve d'humilité consiste à être réellement à l'écoute de différents points de vue. Trop souvent, les leaders cherchent à dominer leurs interlocuteurs et à imposer leur vision. Dans ce type de discussions, les intervenants cherchent tellement à prouver la validité de leur thèse qu'ils en ratent l'occasion de s'informer sur d'autres manières de voir.

Les leaders « inclusifs » savent voir au delà de leur intérêt immédiat et de leurs certitudes. Ce faisant, ils développent leurs propres connaissances tout en donnant aux salariés le sentiment d’être écoutés.

- **Acceptez l’incertitude.** De nos jours, l’ambiguïté et l’incertitude sont monnaie courante dans l’environnement commercial. Pourquoi ne pas les accepter ? Quand des leaders admettent humblement qu’ils ne détiennent pas toutes les réponses, ils ouvrent un espace où d’autres peuvent intervenir et proposer des solutions. Ils suscitent également un sentiment d’interdépendance : leurs subordonnés comprennent qu’ils ont tout intérêt à s’épauler les uns les autres pour affronter des problèmes complexes, mal définis.

- **Inversez les rôles.** Les leaders « inclusifs » placent les autres en situation de leader. En inversant les rôles, non seulement ils contribuent au progrès de leurs subordonnés, mais ils montrent aussi comment adopter une perspective nouvelle, ce qui est tout à fait essentiel si l’on veut travailler avec efficacité dans des équipes diversifiées.

Chez Rockwell Automation, une société leader dans la fourniture de solutions d’automatisation industrielle, de contrôle et d’information, la pratique de l’humilité s’est avérée essentielle pour promouvoir en interne une culture d’intégration –que les dirigeants de Rockwell considèrent fondamentale pour tirer profit de la diversité de leur main d’œuvre.

La méthode du « bocal à poisson »

L’une des principales stratégies mises en œuvre pour mettre en forme ce style de leadership est celle du bocal à poissons – une méthode visant à faciliter le dialogue. Dans ce type de réunion, un petit groupe d’employés et de leaders s’assoit en cercle au centre d’une salle, tandis qu’un groupe plus important se répartit sur le pourtour. Les salariés sont incités à engager la conversation les uns avec les autres, et avec les leaders, sur n’importe quel sujet, et sont invités à entrer dans le cercle central. Lors de ces entretiens improvisés, qui se tiennent tout au long de l’année en des lieux variés, les leaders sont incités à faire preuve d’humilité – en reconnaissant devant les salariés qu’ils ne détiennent pas toutes les réponses et en partageant leurs propres parcours, réussites et difficultés... Un leader altruiste ne doit pas être confondu avec un leader faible. La pratique de l’humilité, au contraire, requiert beaucoup de courage.

Source : Jeanine Prime et Elizabeth Salib



L'attitude intérieure des dirigeants se répercute chez ses collaborateurs

Et si la révolution intérieure opérée par certains leaders entraînait aussi des bienfaits pour leurs collaborateurs et leur organisation ?

Les bénéfices intrapersonnels de la pratique de la mindfulness sur nos capacités cognitives (stabilité attentionnelle, concentration, créativité), psychologiques (flexibilité émotionnelle, autorégulation des comportements) et physiologiques (meilleure régulation du stress par la baisse du cortisol, neuroplasticité et ralentissement de la dégénérescence neuronale et cellulaire) ont été démontrés par de nombreuses études et programmes.

Ce que l'on sait moins, ce sont les bénéfices présumés de tels programmes de leadership sur les relations interpersonnelles, plus précisément sur les liens entre les leaders et leurs collaborateurs ou entre les collaborateurs. Ainsi, une recherche menée par la Singapore Management University auprès de 175 managers a montré que plus le leader développe une qualité d'attention, de présence et d'ouverture, plus ses collaborateurs sont performants, engagés et se sentent bien.

L'Institut français du leadership positif a voulu aller plus loin en interrogeant 163 personnes chez Sanofi Pasteur, la global business unit vaccins du laboratoire pharmaceutique Sanofi.

Le leader altruiste

Est-ce qu'un programme d'entraînement au leadership positif (combinant pratiques de pleine conscience et de psychologie positive) permet aux leaders de gagner en attention, en empathie, en altruisme, en consonance interne et à leurs collaborateurs, par contagion positive, de se sentir plus reconnus, plus engagés et plus coopératifs ? Nous avons comparé les résultats d'un groupe de managers ayant suivi le programme PLX (Positive Leader eXperience) et la perception de leurs collaborateurs

avec ceux d'un autre groupe de managers qui n'a pas suivi le programme ainsi que la perception de leurs collaborateurs. L'étude longitudinale, qui a duré quatre mois, a mobilisé 163 personnes volontaires et trois chercheurs. Les résultats sont enthousiasmants.

Après seulement dix semaines d'entraînement (à raison d'une heure et demie par semaine en groupe et de pratiques individuelles entre les sessions), les managers ont développé de manière statistiquement significative plus d'altruisme perçu par leurs collaborateurs, qui se sentent davantage aidés et mieux considérés. Cette perception d'altruisme chez leur manager déclenche un sentiment de justice informationnelle chez les collaborateurs (« Mon manager communique de manière claire, franche, adaptée avec moi »). Et ce sentiment de justice renforce chez eux l'engagement affectif envers leur entreprise (« Je me sens attaché à l'entreprise, qui a beaucoup de signification personnelle pour moi »).

Ainsi, développer des qualités de générosité et d'altruisme chez un leader entraîne in fine plus d'engagement émotionnel chez ses collaborateurs. Une transformation vertueuse en quelque sorte.

Cette recherche pionnière révèle également une corrélation positive forte entre la fréquence de l'entraînement du leader et le sentiment que ces exercices ont permis d'améliorer son mieux-être au travail. Plus il déclare que les exercices proposés lui ont permis d'améliorer son propre bien-être au travail, plus il se perçoit comme un leader positif sur toutes les dimensions du modèle et de manière très significative :

- Altruisme et générosité ;
- Conscience et attention ;
- Influence et inspiration ;
- Espoir et sens collectif ;
- Consonance et résonance ;
- Compassion et empathie.

Le leadership passerait d'abord par soi, par l'amélioration de son propre bien-être psychologique et le développement de qualités humanistes pour ensuite, par contagion positive, impacter favorablement son équipe.

Compassion, reconnaissance et collectif

Plus étonnant encore, après seulement dix semaines d'entraînement au modèle du leader positif, les managers ont développé de manière scientifiquement validée plus d'empathie et de compassion perçues non seulement par eux-mêmes mais surtout par leurs collaborateurs (lire aussi la chronique : « Et si l'autocompassion était la marque distinctive des grands dirigeants ? »). En retour, ceux-là se sentent davantage soutenus dans leurs émotions difficiles. L'empathie, véritable résonnance affective avec les sentiments d'autrui, fonctionne comme l'antichambre indispensable de la motivation altruiste et compassionnelle. Cette perception d'empathie et de compassion chez leur manager déclenche un sentiment de justice interactionnelle chez les collaborateurs (« Mon manager me respecte et me traite avec dignité »). Et ce ressenti de justice renforce chez eux, à la fois leur sentiment de reconnaissance

(écoute, considération, encouragement à leur égard) et leur bien-être à travers la qualité de leurs relations avec leurs collègues (« J'ai de meilleures relations et me sens intégré avec mes collègues de travail, plus solidaires »).

Les trois chercheurs ont fait tourner leur modèle d'équations structurelles : leur conclusion sur la spirale vertueuse du leader positif est indiscutable. C'est bien la perception de ces qualités humaines chez leur manager qui entraîne, chez leurs collaborateurs, plus de sentiment de reconnaissance, d'engagement affectif envers leur organisation ainsi que des relations interpersonnelles de meilleure qualité.

Le récent Forum de l'économie mondiale à Davos suggère que les pratiques contemplatives des dirigeants favoriseraient un leadership plus éthique et éclairé, chemin vers des organisations plus compassionnelles et justes.

La révolution intérieure de nos dirigeants est en marche.

Source : Yves Le Bihan



Être chef ce n'est pas pour briller, c'est pour éclairer

C'est aussi se réjouir de voir briller l'autre.

En formation, je compare souvent les rôles de leader et de parent. Non pas que je considère qu'un leader doit « paterner » ou materner (tiens, le fait que l'un des deux termes n'existe pas dans la langue française et doive être mis entre guillemets n'est-il pas significatif du sexisme latent ?).

Il me semble toutefois que leader et parent visent des choses assez semblables : l'autonomie et le développement de celles et ceux qui les entourent. Et non, je n'oublie pas que les uns sont des adultes et les autres des enfants ...

L'un des objectifs du leader devrait donc être d'accroître continuellement l'autonomie et les capacités des membres de son équipe et de le faire avec (j'ose) amour et bienveillance... mais pas sans exigence. Car non, exigence et bienveillance ne sont en rien incompatibles et la posture qui les rassemble me semble elle aussi susceptible d'unir parents et leaders sous une même bannière.

Que penseriez-vous d'un parent qui s'approprie les succès de ses enfants, qui les étouffe pour montrer combien il leur est supérieur, qui les freine et étrangle leurs initiatives, leurs envies, qui moque leurs échecs ou les juge de manière impitoyable ?

Quel parent serait celui qui écrase au lieu d'élever ?

Il en va à mes yeux de même du chef... Qui doit faire la courte échelle aux membres de son équipe, leur dire combien il croit en eux et combien il est fier de leur travail, qui doit leur offrir des occasions de se mettre en évidence en se glissant à ce moment dans l'ombre, qui doit susciter l'audace et l'encourager tout en endossant la coresponsabilité d'un éventuel échec en prenant le temps d'aider à le digérer et à en

tirer des enseignements, qui doit comprendre que, comme ses enfants, les membres de son équipe sont différents et qu'ils ont le droit d'avoir des aspirations, des rythmes et des possibles différents, tous valorisés, qui doit se rappeler constamment que ce sont des adultes responsables qu'il serait sot de considérer autrement...

Heureuses et heureux celles et ceux qui ont un chef qui éclaire au lieu de briller, un chef qui se réjouit de voir briller ceux qu'il éclaire ... sans en prendre ombrage... un phare qui les guide et non un éclairage de mirador qui cherche la faute et emprisonne...

Source : Robert Duthy



L'enchantement des collaborateurs : le défi des leaders

Oui, l'enchantement des collaborateurs est une condition majeure de performance durable de l'organisation.

Et il doit être pris au sérieux par les nouveaux leaders. Certes, aborder la relation au travail sous le prisme de l'enchantement peut paraître ambitieux, anachronique, idéaliste voire provocateur pour certains à l'heure où l'accroissement du stress et des problèmes psychiques est confirmé par diverses études menées sur la santé au travail. Ici, on ne parle plus seulement de burn-out mais de bore-out voire du brown-out, révélateurs des dégâts provoqués par l'ennui et « l'absurdité », ressentie comme telle, rencontrés par certains au travail ou dans leurs propres environnements personnels. L'heure est à la mobilisation des énergies et à la mise en œuvre d'actions correctrices pour enchainer voire ré-enchanter dans certains environnements complexes.

Oui, viser l'enchantement et traduire cette finalité dans les programmes de transformation stratégique affiche une ambition porteuse de sens, qui ne laisse de place ni à l'improvisation ni à l'imposture.

Qu'on le partage ou non, la remise en cause de pratiques managériales d'un autre temps est une nécessité qui va en s'accroissant avec l'irruption dans la population active des Milléniaux, nés à la fin du 20ème siècle, pesant déjà près de 30 %, et bientôt majoritaires sur les lieux de travail. Forts d'un esprit critique, d'une lucidité sur le monde du travail et d'une soif de questionnement, ils vont bousculer les codes et les terrains de jeux. A l'ère du social media, tout se sait sur ce qui fonctionne bien dans les organisations et ce qui ne marche pas, les espaces où l'on travaille bien, efficacement et dans un bon climat. Dans les organisations, les enjeux de prise de conscience et de passage à l'acte sont là évidents, les modalités de mise en œuvre et le choix des nouveaux leaders en capacité de mener à bien les

transformations le sont moins.

Oui, l'enchantement est un défi managérial dont les comités exécutifs doivent prendre la mesure, toute la mesure.

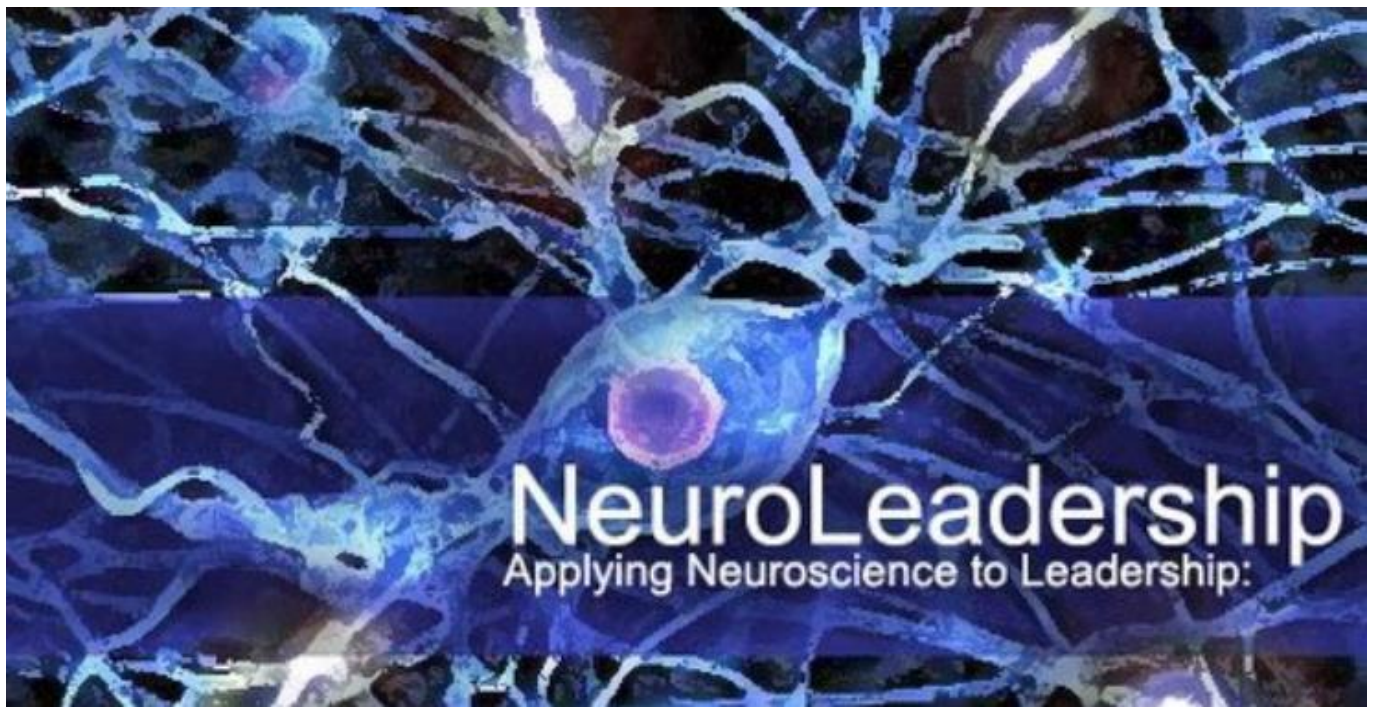
Et nous rencontrons des entreprises qui le mettent en pratique avec efficacité. Le mot d'enchantement est pris ici dans le sens d'une profonde et durable satisfaction suscitée, créée, ressentie comme telle dans l'univers professionnel. Loin l'idée de s'inscrire dans la magie de Noël ! Mais il est incroyable de constater encore au 21ème siècle que les éclairages français ou internationaux sur l'engagement des collaborateurs confirment la prise de distance des individus avec leurs employeurs, au sens large du terme, c'est-à-dire les organisations et leurs leaders, voire le management dans son ensemble. Cette tendance qui n'est pas nouvelle s'éternise, voire même se renforce. Et là est peut-être le problème de fond qui explique la lenteur des transformations structurelles des organisations, crée le surplace et donc par ricochet affaiblit leur compétitivité.

Or, les conditions de l'enchantement sont connues. Elles reposent sur quelques leviers managériaux fondés sur des principes singuliers :

- Confiance par la responsabilisation individuelle et collective,
- Autonomie et Initiative par le lâcher prise encouragé et le droit à l'expérimentation,
- Attention par la mise en place d'environnements de travail propices à l'efficacité,
- Coopération par du management systémique,
- Humilité par la cohérence entre valeurs prônées et comportements du leadership.

Rien que ces cinq dimensions sont en soi presque une feuille de route pour dessiner une révolution managériale efficace incarnée par les leaders de demain.

Source : Alain Tedaldi



Neuroleadership : la science du leadership

Le neuroleadership est un modèle de gestion dont la crédibilité est portée par des études néologiques. L'approche explicite les comportements de management à adopter en fonction de la réaction qu'ils génèrent dans le cerveau. Le neuroleadership cherche à créer des milieux de travail mobilisateurs et collaboratifs et à faciliter les changements afin d'accéder au plein potentiel intellectuel de l'équipe et accroître son efficacité. Le neuroleadership s'intéresse particulièrement aux processus de gestion reliés à la prise de décision, la résolution de problèmes, la créativité, la prise de risque, la collaboration et l'apprentissage.

Les bases du concept de neuroleadership

À sa plus simple expression, le neuroleadership explique que face à tout comportement de gestion, l'humain réagit de deux façons et de deux façons seulement; rassuré et confiant, l'humain s'engage. Face à une menace perçue ou réelle, il évite et se désengage. C'est deux seuls options de réaction étaient connues de la science mais associées à nos comportements de survie (en présence de menaces). La neuroscience nous informe que cette réalité s'applique également à nos relations sociales, incluant celles au travail.

L'engagement et le désengagement sous le microscope

L'engagement provoque une activité accrue des circuits neurologiques du cerveau, qui sécrètent à leur tour l'hormone de la dopamine du cortex préfrontal. Conséquence : les capacités émotionnelle, cognitive et la mémoire sont améliorées.

Quant au désengagement, il émane d'une stimulation des circuits défensifs en réaction à un signal de menace. L'individu ressent alors de l'anxiété. Son énergie est concentrée sur les impératifs de défense et de survie. Il a de ce fait moins de ressources disponibles pour se concentrer. Souvent, il se méfie des

autres et a tendance à prendre moins de risques.

Modèle SCARF

Le père du neuroleadership, David Rock, a élaboré le modèle SCARF présentant cinq facteurs ou besoins fondamentaux qui engendrent l'une des deux réponses neurologiques. Lorsqu'on arrive à combler ces besoins, l'humain expérimente un haut niveau de confiance et de collaboration. À l'inverse, lorsqu'on les menace, le cerveau réagit dans un mode défensif et l'individu se positionne en mode d'évitement.

- **Statut** : Le besoin d'avoir un certain statut ou de préserver son "rang" par rapport aux autres. Cela implique son positionnement par rapport à son supérieur, ses collègues, les employés ainsi que son image dans la société (contacts, rayonnement).
- **Certitude** : Le besoin de certitude ou de sécurité qui permet de prédire le futur et de s'adapter.
- **Autonomie** : Le besoin d'autonomie soit le pouvoir d'exercer du contrôle sur son environnement, d'avoir des choix et de prendre des décisions.
- **Appartenance** : Le besoin d'appartenance à un groupe et de pouvoir compter sur son soutien (relations formelles et informelles)
- **Équité** : Le besoin d'équité et de justice, le sentiment d'échanges équitables avec les gens et d'être traité équitablement

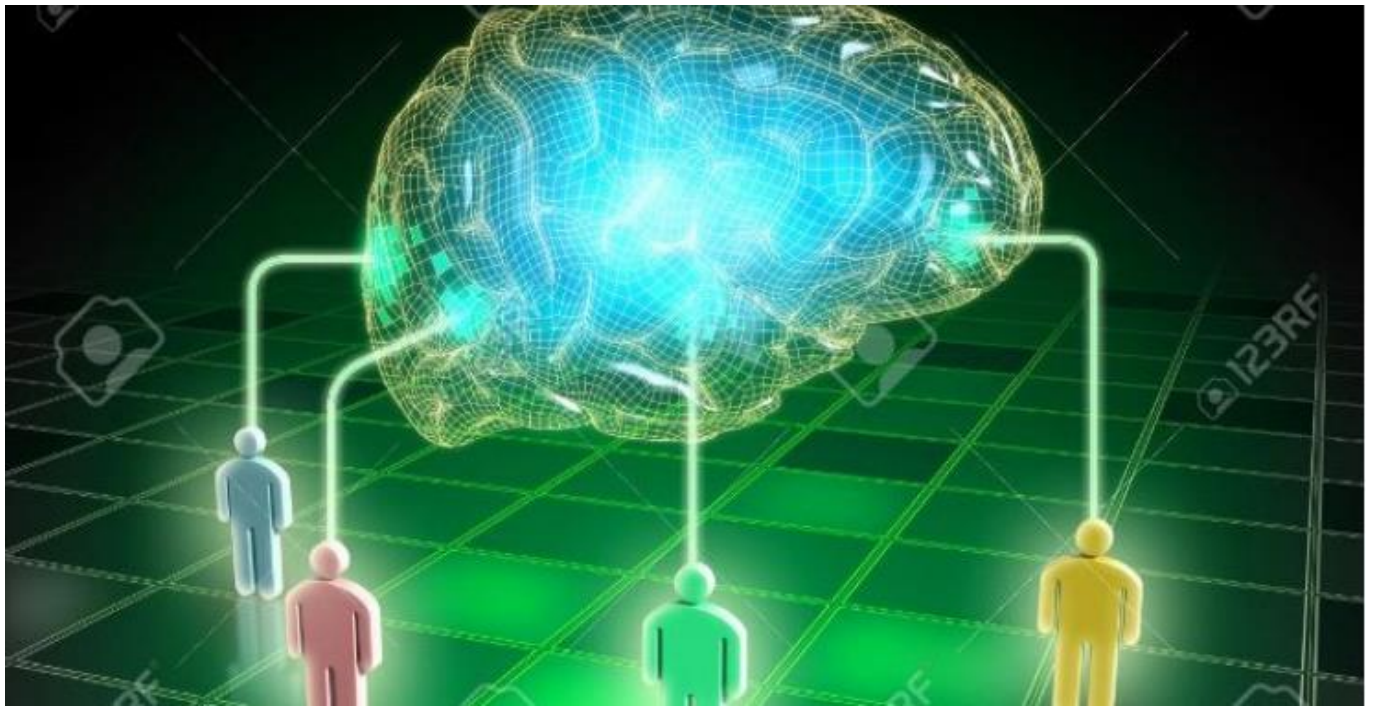
Remise en question d'approche de gestion classique

Le Neuroleadership se situe en porte à faux par rapport au processus d'évaluation de la performance traditionnel qui, par sa nature même et ses processus, crée des situations menaçantes pour les employés (et les gestionnaires). Certains prétendent que le processus d'évaluation classique explique une diminution de la productivité de près de 10 % [i]

Saviez-vous que...

En situation d'ostracismes, le fait de se sentir mis à l'écart génère le même effet cérébral que la douleur. D'ailleurs, la consommation de Tylenol dans cette situation aide à minimiser l'inconfort ressenti.

Source : Annie Boilard



Du leadership individuel au leadership collectif

Faire en sorte que 1+1=3

Quand on parle de « leadership collectif », « coleadership » ou « leadership partagé », on entend par là le leadership exercé par les membres du groupe qui s'influencent mutuellement, se mobilisent, se soutiennent, de manière réciproque et dynamique afin d'atteindre une cible commune.

En mettant à contribution le leadership de chaque individu en complément avec le leadership vertical, celui exercé par l'autorité hiérarchique, le leadership partagé est un processus qui permet à tous de s'investir pleinement dans leur vie professionnelle. Le supérieur s'éloigne de son rôle paternaliste, il n'est plus seul à motiver, manager, mobiliser, résoudre les problèmes de son équipe.

Chacun est mis à l'épreuve pour s'entraider et se mobiliser l'un l'autre.

Cette forme de leadership suppose que toutes ces actions normalement assurées par le superviseur peuvent être réalisées par plus d'une seule personne et sans forcément qu'il y ait une autorité formelle entre elles.

Le leadership collectif se résume par cette triple dynamique : groupe, esprit d'équipe, synergie ;

qui permet de mieux travailler ensemble, créer des liens entre les différents acteurs, au-delà des fonctions et des postes, voire même des structures. C'est en quelque sorte oser de se projeter dans une « vision élargie de l'entreprise ». Cette façon de partager la prise de décisions avec ses salariés peut parfois rencontrer une difficulté, les collaborateurs n'osent pas ou ne sont pas forcément prêts à prendre des décisions relevant de leur manager. Une phase d'accompagnement suivie de conseils est souvent nécessaire.

Des conditions de mise en place

La première condition pour la mise en place d'un leadership collectif efficace repose sur la définition d'une vision claire ; à laquelle les collaborateurs adhèrent réellement.

Ensuite, la posture adoptée par le leader désigné, le manager, sera déterminante dans le succès du leadership partagé.

Il doit être prêt à sortir de son rôle de responsable habituel pour donner envie à son équipe d'apporter leur énergie, leurs idées, leurs compétences pour l'ensemble du groupe.

Cette volonté de partage se fera plus naturellement s'il perçoit ses partenaires de travail comme des potentiels, qu'il sait reconnaître leurs réussites, leurs succès et contributions.

Le leader participatif est avant tout un leader ouvert, à l'écoute des opinions des collaborateurs.

Véritable modèle d'intelligence collective, il accompagne l'émergence de solutions, d'idées nouvelles au sein de l'équipe, quel que soit le collaborateur qui les propose. Pour profiter au mieux de cette force de travail, le leader doit malgré tout être en mesure de trancher, coordonner et prendre les bonnes décisions tout en rappelant qu'il reste le décideur de l'équipe.

Les avantages d'un leadership collectif efficace

Plusieurs études ont démontré que cette forme de gouvernance apporte des résultats bien plus concluants que les modes de management traditionnels portés sur un seul leader. Cette avancée s'explique notamment par le fait qu'une forme de leadership participatif correspondrait plus aux attentes des employés. Le partage de connaissances se fait plus facilement, tout comme l'implantation de changements organisationnels tels que la digitalisation de l'entreprise.

De plus, les collaborateurs d'une équipe travaillant en leadership collectif seront aussi plus amenés à faire preuve de comportements de leadership dans d'autres situations, par exemple en prenant plus d'initiatives ou en proposant d'avantages d'idées.

Le manager ne cherche plus à motiver ses collaborateurs mais à instaurer un climat de motivation général pour booster chaque personne.

Et pour le futur ?

Comme nous pouvons le constater suite aux travaux du groupe Hay sur le leadership des années 2000, la multiplication des objectifs et la complexité des évolutions qui attendent les organisations dans les prochaines années sont toujours plus nombreuses. C'est alors qu'il relèvera presque de l'impossible de penser que seules les personnes à la direction d'une organisation sauront relever les défis de demain et imaginer les stratégies pour répondre, puis mobiliser l'ensemble de l'organisation pour y faire face.

L'une des pistes envisageables se trouve au niveau de la manière d'exercer le leadership, qui devra être plus porté sur la collaboration intragroupe, mais aussi entre les groupes, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

-
- Prise de conscience des responsables pouvant déboucher à une meilleure cohésion de groupe.
 - Augmentation des prises d'initiatives des collaborateurs sur la durée.
 - Plus grande performance de la part des équipes.

<http://www.forthomme.net/le-leadership-collectif/>



Pour susciter l'innovation chez ses collaborateurs, il faut d'abord innover en management

Mobiliser l'intelligence collective au service d'une innovation performante impose des conditions d'émergence et d'exploration des idées qui dépendent très largement des pratiques managériales. Pour réaliser ces conditions, le management doit d'abord apprendre à innover... en management !

L'heuristique, une pratique nécessaire à un management innovant

Une heuristique est une méthode de recherche qui consiste à poser des hypothèses sans se soucier, a priori, de leur vérité ou de leur fausseté, afin de tester leur fécondité pour aborder et traiter une situation ou un problème donné. Il s'agit de poser des hypothèses de travail empiriques, sans préjugé ni certitude, pour trouver des solutions dans un contexte de décision et d'action. L'heuristique peut être considérée comme un « mode de raisonnement rusé », reproductible, qui fait appel à l'expérience, à la routine, à l'analogie, afin de résoudre des problèmes de façon acceptable. Les heuristiques managériales consistent à formaliser et tester des modalités de travail différentes de celles déjà connues ou pratiquées.

A l'origine les grecs considéraient l'heuristique comme une forme d'intelligence et de raisonnement, pouvant combiner le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la débrouillardise, la vigilance et le sens de l'opportunité. Dans les sciences contemporaines, les heuristiques interviennent à tout moment pour surmonter les limites des raisonnements logiques et des modèles mathématiques. Leur avantage réside dans leur absence de présupposés pour mener une démarche de recherche : elles ne se fondent ni sur des axiomes, ni sur des dogmes ou des certitudes ; elles laissent ouvertes les possibilités de découverte et autorisent, voire favorisent, l'exploration hors des sentiers battus. En cela, elles favorisent le développement de l'innovation managériale.

Si les entreprises veulent inscrire l'innovation dans des pratiques professionnelles quotidiennes, elles doivent donc prêter attention au développement des heuristiques tant dans les métiers, les projets, **que**

l'organisation. Trois conditions sont nécessaires à la promotion des heuristiques :

- La possibilité de formuler des hypothèses de travail, d'énoncer des propositions, selon des modalités simples ;
- La volonté de tester les hypothèses formulées dans des délais courts ;
- La capacité à rejeter rapidement les hypothèses invalidées et à capitaliser les hypothèses corroborées.

Ces conditions dépendent de l'organisation et du management des entreprises. Les managers, du fait de leur position et de leur rôle, sont naturellement conduits à créer des circuits de communication et des processus de décision et d'action qui favorisent le développement des heuristiques. Ils ne traitent pas l'innovation comme un problème de politique générale de l'entreprise, mais comme une question associée à la construction de dispositifs qui facilitent l'expression et le test d'hypothèses de travail, au bénéfice de l'amélioration de la performance de l'entreprise ou de la réalisation de sa stratégie.

Toutefois, l'expérience montre que, pris dans la réalisation des objectifs qui leur sont assignés, le respect des processus de décision, les procédures de contrôle et les étapes de validation successives définies par l'entreprise, ils peinent à développer les heuristiques qui leur permettraient de libérer le potentiel d'innovation de leurs équipes. Ce n'est, souvent, que dans des situations extrêmes (urgence ou cas d'exception) qu'ils y parviennent et qu'ils acceptent les hypothèses de travail les plus radicalement innovantes, c'est-à-dire celles qui ré-interpellent les axiomes, dogmes et certitudes les plus établis.

Les difficultés de l'innovation collaborative

Le management se voit confronté à plusieurs difficultés s'il veut associer étroitement les collaborateurs aux processus d'innovation de l'entreprise. Tout d'abord il doit définir des espaces et des modalités d'expression qui incitent les collaborateurs à formuler des propositions, individuellement et collectivement, et ce dans le respect de certaines normes et règles d'organisation voulues par l'entreprise.

Ensuite il faut clarifier l'accueil et le traitement des propositions émises afin qu'elles ne restent pas lettre morte et puissent faire l'objet de tests. A cet égard le management doit distinguer les hypothèses de travail en fonction des possibilités d'investissement, des contraintes budgétaires, des délais qu'elles réclament et faire en sorte que les collaborateurs connaissent les critères de choix et de traitement de ces hypothèses. Il doit veiller à ne pas écarter « à priori » les hypothèses qui remettent en cause les certitudes ou les évidences les plus établies. Au contraire, il doit s'attacher, dans la mesure des moyens, à les tester car c'est là précisément le rôle de l'heuristique (tester la non viabilité d'une hypothèse). C'est là, souvent, que résident les innovations « pionnières ».

Enfin le management est dans l'obligation de concevoir des modalités de partage et d'évaluation des hypothèses de travail pour objectiver leur traitement, leur confirmation ou leur rejet éventuel. La phase d'évaluation des hypothèses conditionne la compréhension par les collaborateurs, du rejet ou de l'approfondissement, du partage et de la capitalisation éventuelle, des propositions émises.

L'innovation managériale, la première des heuristiques à développer

Pour surmonter ces difficultés, le management conçoit des dispositifs complexes qui transforment, peu ou prou, les règles d'organisation, les routines de travail et les habitudes comportementales. Il se trouve

devant un défi important car pour faire porter l'innovation par les collaborateurs, il faut d'abord innover dans le domaine du management. Cela signifie qu'il faut inventer des formes d'expression individuelle nouvelles, mais aussi des modes de délibérations professionnelles inédites, comme la confrontation positive, construire des circuits d'information et de décision courts pour instaurer, chez les collaborateurs, une confiance et un engagement suffisant pour l'émergence et le développement d'heuristiques.

Si l'on ajoute que le management doit veiller à ce que les propositions émises soient des hypothèses de travail, et non des élucubrations, et que leur formulation n'entraîne jamais des représailles ou des sanctions, de quelque ordre que ce soit, on mesure combien la créativité du management, y compris sur lui-même, conditionne une innovation vécue et portée par tous.

Source : Frédéric Louradour



Qu'est-ce qu'un dirigeant compétent ?

Une étude publiée dans la très sérieuse Harvard Business Review, met en avant un taux de satisfaction professionnelle plus élevé chez les employés dirigés par un patron capable de faire leur travail. Savoir que son supérieur connaît la réalité concrète de ce que l'on effectue est un gage de bien-être certain. Ainsi les meilleurs directeurs ou directrices sont ceux qui ont des connaissances approfondies sur le cœur de métier de leur entreprise. Prenons l'exemple d'un patron qui a gravi tous les échelons professionnels pour atteindre un poste de direction. Celui-ci a toutes les chances, non seulement d'apprécier à sa juste valeur le travail effectué par son employé, mais aussi en retour d'être mieux écouté par celui-ci. Ce cercle vertueux de la reconnaissance apparaît comme un idéal à tous les niveaux d'une entreprise ou organisation. Pourtant, qui n'a jamais jugé son supérieur incompetent ? Dans ce cas, il est important de ne pas s'enfermer dans la frustration professionnelle et mettre en place des façons de s'épanouir malgré les faiblesses managériales.

Si la satisfaction au travail dépend de la compétence de ses supérieurs, de quelles compétences parle-t-on ? Qu'est-ce qu'un dirigeant compétent ?

Le mot « compétence » désigne tellement de choses qu'il devient vide de sens. Ce qui est certain, c'est que l'implication d'un salarié et son plaisir à travailler est en lien direct avec la connaissance du travail réel que la hiérarchie possède. Le supérieur doit faire autorité dans le travail ou l'activité, avant d'avoir de l'autorité sur son employé. C'est un problème majeur du travail contemporain. Les salariés ne trouvent pas toujours, dans leurs chefs, des ressources techniques afin de se sortir de situations difficiles. Cette étude est pertinente car elle prend le problème des relations professionnelles sous un angle nouveau : il faut que le subordonné reconnaisse en son chef une véritable ressource. Certes, on se sent bien dans le travail quand nos supérieurs reconnaissent ce que l'on fait, mais aussi quand on a un chef qui se reconnaît lui-même dans ce qu'il fait. Cela crée un cercle vertueux qui relie le subordonné à

sa hiérarchie autour d'un objet qui les dépasse et les engage tous les deux.

Comment expliquer, qu'aujourd'hui, des personnes parfois peu compétentes soient parachutées à la tête d'entreprises alors que les conséquences sur le bien-être des salariés peuvent s'avérer désastreuses?

Il y a deux façons d'expliquer ce phénomène. On peut tout simplement l'attribuer à l'incompétence globale, la négligence et la méconnaissance des problèmes. C'est une vérité. Mais on peut aussi avoir une explication plus radicale, plus pessimiste. L'écart est devenu tellement grand entre la réalité des situations de travail et les objectifs globaux qui sont fixés par l'organisation, que désigner un manager qui connaît la réalité du travail est devenu impossible. Surtout compte tenu des objectifs économiques souvent très serrés... Cela complique à la fois la vie de l'encadrant de proximité mais aussi celle de ses patrons. Car si ce manager connaît la réalité du travail, il est également affecté par les problèmes rencontrés par les travailleurs de première ligne et va devoir en référer à sa hiérarchie. C'est une hypothèse lourde de conséquences, qui est vraiment du côté de la stratégie. La rotation des cadres vise d'une certaine manière à les rendre les plus indépendants possible de la connaissance du terrain. C'est à la fois préoccupant et délibéré. Délibéré car cela les met à l'abri des épreuves du réel, mais préoccupant car la souffrance éventuelle des personnels de première ligne n'est plus prise en compte. De plus, au niveau de l'efficacité, cette stratégie est discutable. Non seulement elle réduit l'engagement des salariés, mais l'expérience de travail ne se diffuse pas, ne se partage pas au sein de l'organisation.

Source: Yves Clos



Vers un nouveau leadership

N'est pas leader qui veut

Bien sûr tous les formateurs vous le diront, si on ne naît pas leader, on peut le devenir ! Balivernes et billevesées. L'expérience montre très rarement qu'un manager est devenu un leader grâce à un apprentissage formel. Les deux ressorts du leadership me semblent l'inné et la situation. L'inné parce que sont primordiales la confiance en soi et en sa vision, la détermination naturelle d'aller de l'avant, le courage personnel, la ténacité. La situation parce que c'est elle qui révèle les grands résistants, ceux qui disent non, ceux qui, à un moment bien précis où ils sentent qu'ils ne peuvent plus continuer à subir, s'engagent corps et âme au point d'incarner une autre voie qui semblait impraticable. La citation de Mark Twain est célèbre : « Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. »

Les grands leaders sont morts

Qu'entend-on aujourd'hui par leader ? On évoque des figures charismatiques, des meneurs, des chefs de file ... comme Moïse, Churchill, Gandhi, Mandela... Ils sont exemplaires par la puissance créative de leur mise en mouvement et par leur contribution au bien commun. Ces leaders sont finalement des produits de l'histoire, une fois leur réussite sociale ratifiée. Comme pour la sanctification, le postulant doit être mort pour être sûr qu'il ne faillira pas à sa future légende. Car aujourd'hui, pour valoriser les figures emblématiques du management comme Bill Gates, Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Elon Musk (vivement des femmes !), on parle d'entrepreneurs. Ou pour les pas encore célèbres, de startupper. Le mot leader disparaît, éculé à force d'être ressassé, et commence à connaître le sort des mots chef ou patron. Même le leader d'opinion est déjà rancardisé par l'influenceur.

Restons les pieds sur terre

Les pauvres managers que nous sommes, qui voulons à notre niveau faire évoluer notre petit monde, sommes loin d'être des visionnaires exceptionnels qui attendraient une situation de crise pour se révéler gourous ou héros. Ça se saurait ! Les exhortations au leadership restent bien sûr pertinentes. Mais le manager est souvent présenté comme un modèle dépassé et le leader l'idéal à poursuivre. Or un manager n'est pas que leader : c'est un de ses cinq rôles. Le leadership reste pour nous une des composantes du management. C'est la capacité à entraîner ses collaborateurs vers un objectif commun sans utiliser de sanction ni de promesse : l'art de les dynamiser de spectateurs à acteurs, de mettre en mouvement.

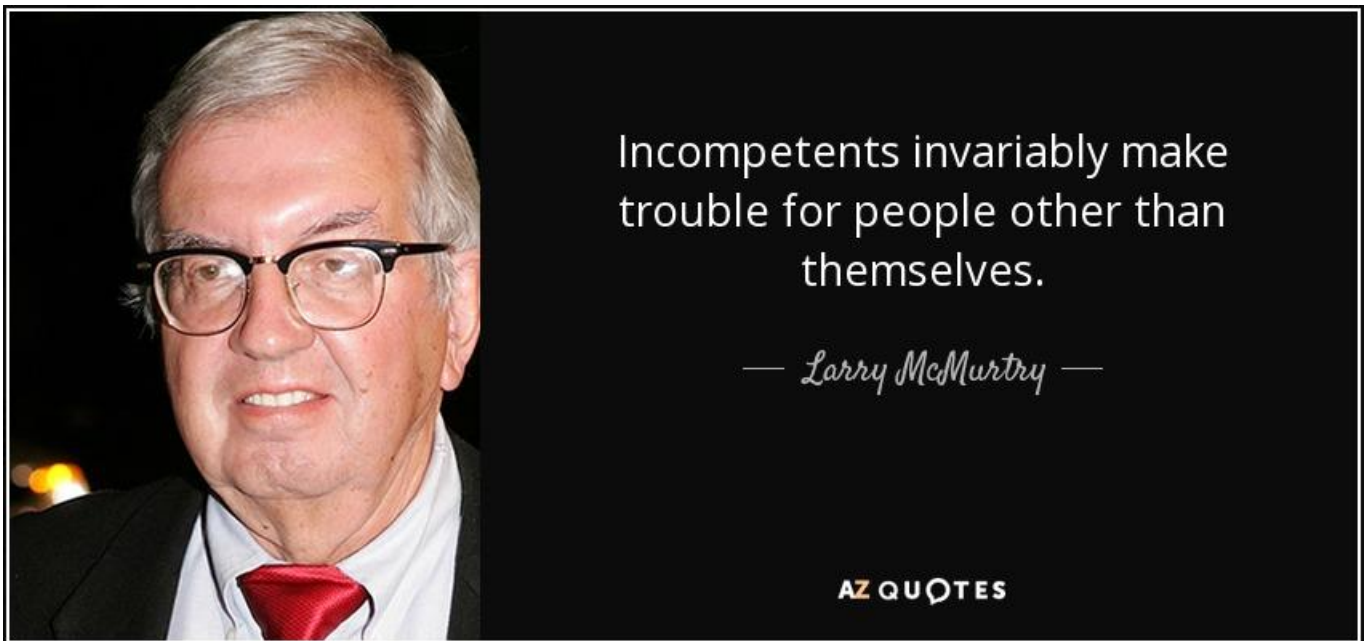
L'évolution du rôle du manager

Ce qui change est l'effacement du leadership charismatique au profit d'une conduite des équipes proche et empathique. Un manager ne tire pas ses collaborateurs, comme si tirer sur une plante la faisait grandir. Il les pousse vers un projet collectif et vers leur épanouissement professionnel. Il les inspire plus qu'il ne les influence. Parler de leadership partagé ou participatif montre bien la fin des capitaines solitaires ou de révolutionnaires ouvrant une nouvelle voie par leur seule présence. Le manager fait partie de l'équipe, il n'est ni devant ni au-dessus ni à côté, il est au centre. Il n'est rien sans ses équipiers qu'il accompagne, stimule et fédère en permanence.

Du héros au « capabiliseur »

Les mots pour désigner ce nouveau leadership cherchent leur chemin. On cite souvent le leadership-serviteur, le communityship ou le followership, l'enabler... Proposons le néologisme « capabiliseur », proche de catalyseur, tout droit issu de capability du Prix Nobel d'économie Amartya Sen : « développer les capacités de chacun à convertir ses ressources en libertés réelles ». Le manager épanouit ainsi le potentiel professionnel de chacun en réalité stimulante et crée l'envie de le suivre. C'est d'ailleurs notre définition du management : « l'art d'animer une équipe pour atteindre les objectifs attendus et de permettre à chacun de progresser ». Le second volet devient essentiel. Le leader réussit, le « capabiliseur » fait réussir. Vos collaborateurs préféreront certainement travailler avec le second !

Source : Philippe Détrie



Pourquoi les gens incompetents se croient meilleurs que les autres ?

L'effet Dunning-Kruger, ou effet de surconfiance, est un biais cognitif selon lequel les moins qualifiés dans un domaine surestiment leur compétence. Dunning et Kruger attribuent ce biais à une difficulté métacognitive des personnes non qualifiées qui les empêche de reconnaître objectivement leur incompetence et d'évaluer leurs réelles capacités. Cette étude suggère aussi les effets corollaires : les personnes les plus qualifiées auraient tendance à sous-estimer leur niveau de compétence et penseraient à tort que des tâches faciles pour elles le sont aussi pour les autres.

Ce phénomène a été démontré au travers d'une série d'expériences dirigées par David Dunning et Justin Kruger. Leurs résultats furent publiés en décembre 1999 dans la revue *Journal of Personality and Social Psychology*.

Dunning et Kruger ont noté que plusieurs études antérieures tendaient à suggérer que dans des compétences aussi diverses que la compréhension de texte, la conduite d'un véhicule, les échecs ou le tennis, « l'ignorance engendre plus fréquemment la confiance en soi que ne le fait la connaissance » (pour reprendre l'expression de Charles Darwin).

Leur hypothèse fut qu'en observant une compétence présente en chacun à des degrés divers,

1. La personne incompetente tend à surestimer son niveau de compétence ;
2. La personne incompetente ne parvient pas à reconnaître la compétence de ceux qui la possèdent véritablement ;
3. La personne incompetente ne parvient pas à se rendre compte de son degré d'incompétence ;
4. Si une formation de ces personnes mène à une amélioration significative de leur compétence, elles pourront alors reconnaître et accepter leurs lacunes antérieures.

Extrait de Wikipédia



Les hauts potentiels ne sont pas tous de futurs leaders

Quand il s'agit d'humain, il est important de ne pas tomber dans les travers de la catégorisation à tout prix. Or aujourd'hui, la tendance est de compartimenter les individus : une case pour le manager bienveillant (et gare aux autres), une case pour le leader (c'est la décennie du « tous leaders »), une case pour le « haut potentiel », surdoué de l'entreprise, qui devra être tout cela à la fois.

L'un des nombreux défis qu'ont à relever les entreprises aujourd'hui est de parvenir à garder et faire évoluer les collaborateurs à fort potentiel, qui sont les moteurs de leur développement et de leur croissance. Dans cette optique, on définit souvent la notion, puis le profil type du haut potentiel en entreprise afin de créer un programme d'évolution, un formatage en règle pour tirer le meilleur du collaborateur identifié. Pour son bien ? Pour celui de l'entreprise ? Ou les deux ?

Labellisation rassurante et danger d'enfermement

Si l'on s'en tient au concept, le haut potentiel est celui qui se distingue par son leadership, celui qui sait « emmener avec lui », influencer positivement, et qui se montre à la fois force de proposition, innovant et intègre. Il dispose par ailleurs des compétences techniques ou des qualités requises pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Et au-delà de tout cela, on perçoit en lui une capacité hors norme à en acquérir de nouvelles. En somme, le haut potentiel ressemblerait à s'y méprendre à l'image que l'on se fait d'un surdoué.

Or, on connaît la difficulté qu'ont eu les familles, le corps médical et les enseignants à comprendre les surdoués. Précocité, QI élevés, hypersensibilité à l'environnement... On a pointé la différence de ces hauts potentiels au point que ce qui devait être leur plus grand atout est devenu, dans de nombreux cas, un handicap. La catégorisation mène à cela : en soulignant la différence, on crée, plus qu'un privilège, une exclusion. Ne répétons pas ces erreurs à l'échelle de l'entreprise et de la société. Arrêtons

d'enfermer le talent en voulant toujours le définir entièrement et l'encadrer.

Dire ouvertement à un collaborateur « tu es un haut potentiel » est en ce sens porteur de risques. Car le simple fait de le qualifier ainsi génère une attente ou, du moins, un besoin de comprendre : « Je suis un haut potentiel ? A quoi cela correspond-il ? Qu'est-ce que cela implique ? ». Pour répondre à ces questions, quelle autre solution que de lui fournir une grille de lecture, une définition, un parcours ? Si une partie des collaborateurs verront dans un tel échange une approche valorisante ou une opportunité, si l'accès à cette catégorie d'élite peut être pour certains un « boost » pour l'égo, il sera pour d'autres une sentence. Certains verront ici leur espace de pensée se réduire et rejeteront le statut qui leur a été attribué. Ils arracheront l'étiquette trop lourde à porter que l'on a, sans s'en rendre compte tout à fait, apposé sur leur épaule.

Seule la liberté permet l'expression du potentiel

Il existe une variété innombrable de profils à fort potentiel ; nous sommes loin d'une définition unique ! Le haut potentiel n'est par exemple pas toujours le collaborateur le plus performant. Il est en revanche celui qui apporte un plus à l'entreprise grâce à un ressenti plus juste, une vision, des actions ou des méthodes qui le différencient des autres. Il est un talent qui, probablement plus qu'un autre, aura besoin d'opportunités et de projets pour s'exprimer et s'épanouir pleinement. Contrairement aux idées reçues, il n'aspire cependant pas toujours à devenir leader ou à accéder à des postes élevés dans l'entreprise ; sa réussite peut se situer ailleurs (lire aussi la chronique : « A quoi juge-t-on la réussite ? »). On ne peut d'ailleurs imposer l'idée qu'il sommeille en chacun de nous un leader potentiel. Le talent, les talents sont en chacun de nous ; le leadership n'en est qu'une expression. Et toute personne douée de leadership n'a pas pour ambition d'être un leader au sens où on l'entend.

Le haut potentiel peut donc être simplement celui ou celle qui anticipe les transformations à venir et qui sait partager ses idées et ses arguments dans l'entreprise. Il peut être celui ou celle qui suscite l'adhésion par son charisme et ses idées novatrices et qui pointe un danger tandis que d'autres courent avec enthousiasme vers le précipice.

Un collaborateur à fort potentiel est avant tout libre et libéré : il diffuse et catalyse. Il incarne, parfois sans le savoir, l'agilité dont on parle tant. Ainsi, l'idée même d'un encadrement total équivaldrait à se priver de tout ou partie de son talent. Parce que leurs compétences et leurs personnalités sont des atouts majeurs pour l'entreprise, il est essentiel que les dirigeants et les managers soient en mesure d'identifier et de faire évoluer les hauts potentiels qui les entourent sans créer de biais ou de frustration. Il s'agit aujourd'hui de faire grandir ces profils « différents » avec ce qu'il faut de discernement.

Source : Isabelle Bastide



«La gentillesse est un langage
que les sourds peuvent entendre
et que les aveugles peuvent voir»

Mark Twain
LesBeauxProverbes.com

Le secret des équipes productives

En 2012, Google a lancé le Projet Aristote, une étude dont le but était d'éclaircir un grand mystère managérial: qu'est-ce qui fait qu'une équipe de travail est efficace ?

Un article du New York Times Magazine raconte comment des statisticiens, chercheurs, sociologues, psychologues organisationnels et ingénieurs de Google ont analysé des centaines de groupes de travail pour essayer de trouver les ingrédients du succès. Fallait-il que les membres de l'équipe aient des centres d'intérêt similaires ? Fallait-il qu'il y ait autant de femmes que d'hommes ? Que les membres de l'équipe se voient en dehors du travail ?

Les chercheurs ne trouvaient aucune corrélation statistique permettant de montrer qu'un de ces facteurs avait plus d'importance qu'un autre. Ils ont donc commencé à s'intéresser à ce qu'on appelle les normes de groupe, soit la culture du groupe ou les règles implicites d'interaction entre les membres.

Après avoir étudié plus de cent équipes Google sur plus d'un an, les chercheurs du Projet Aristote en sont arrivés à cette conclusion simple: les meilleures équipes sont celles où les gens sont gentils les uns envers les autres.

Résumé de manière un peu sarcastique :

«Après des années d'analyses intenses, Google découvre que la clé du travail en équipe est d'être gentil.»

Ils ont en effet découvert que ce qui comptait le plus pour qu'une équipe soit efficace, c'était la « sécurité psychologique », un concept que la professeure de management Amy Edmondson a décrit comme « le fait que les membres d'une équipe pensent qu'ils peuvent prendre des risques

interpersonnels en toute sécurité. »

La sécurité psychologique est ce sentiment de confiance qu'une « équipe ne fera pas honte, ne rejettera pas ou ne punira pas quelqu'un qui s'exprime », ou encore « un climat caractérisé par la confiance interpersonnelle et le respect mutuel, dans lequel les gens se sentent à l'aise. »

Depuis ces découvertes, le Projet Aristote cherche des moyens d'améliorer la «sécurité psychologique» des équipes Google.

Cette importance de la gentillesse n'est pas vraiment une nouveauté dans la littérature managériale : par exemple, le livre Les Sept habitudes des gens efficaces, publié en 1989, expliquait déjà que les membres des équipes productives prenaient le temps de s'écouter les uns les autres.

Source : Céline Morel



Les enjeux de l'esprit d'équipe en entreprise

Toutes les grandes réalisations de ce monde ne sont pas le fruit du travail d'un seul individu. Ensemble, les hommes sont capables des constructions les plus étonnantes ; ensemble, ils ont envoyé des individus sur la Lune ; ensemble, ils ont fait tomber des dictateurs inhumains...

C'est lorsqu'ils sont animés d'une même passion, d'un même objectif, que les hommes parviennent à déplacer des montagnes, à l'image de l'entreprise dont la seule et unique priorité, pour aller de l'avant, doit être de veiller à la cohésion de ses équipes. Pour avancer. Pour surmonter les difficultés. Pour gagner.

Une approche concrète de l'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe, en entreprise, n'est pas simplement un principe à la mode. C'est ce qui anime la force de l'entreprise, à l'instar du cœur dans le corps humain. L'esprit d'équipe et la cohésion sont les pompes de vie qui insufflent à l'entreprise l'énergie dont elle a besoin pour être performante.

Comprendre l'importance de la cohésion amène à réaliser que l'esprit d'équipe ne sert pas uniquement à faire en sorte que tous les salariés aient la même vision à terme. En outre, l'esprit d'équipe induit des éléments essentiels pour l'entreprise, en facilitant

- **La délégation** : une équipe cohérente comprend les forces et les faiblesses de chacun. Une équipe soudée est une équipe dans laquelle les leaders et les membres deviennent de véritables experts en matière de délégation, parvenant à attribuer les tâches à accomplir aux personnes les plus qualifiées en fonction du travail à faire.
- **L'efficacité** : les groupes développent des process et des systèmes permettant de compléter les tâches efficacement et rapidement. Lorsqu'une tâche est soumise à une équipe bien rodée, elle

peut être prise en charge rapidement et de manière précise, faisant en sorte que chacun comprenne immédiatement quel est son rôle et comment il doit procéder. Lorsqu'une équipe est soudée, chaque membre est conscient de ses propres capacités et de la manière dont son travail peut être associé à celui de chacun des autres membres de l'équipe. Les salariés optimisent ainsi leur rôle au sein du groupe pour la réussite de l'entreprise.

- **Les idées :** les entreprises dans lesquelles l'esprit d'équipe est fort sont celles dont les salariés se réunissent pour trouver des solutions, à l'occasion de réunions où chacun exprime ses idées sans retenue. À l'instar d'une équipe sportive préparant une compétition, on discute des tactiques, on met en avant les forces de certains et on construit une seule et même solution visant à maximiser le potentiel de chacun, pour gagner.
- **Le soutien :** chaque jour apporte son lot de défis et de difficultés. L'esprit d'équipe, au sein de l'entreprise, est à même de fonctionner comme un mécanisme permettant à chacun d'améliorer leur propre performance en travaillant ensemble, améliorant leur fonctionnement et développant leur cohésion au fur et à mesure. Les membres d'une seule et même équipe se soutiennent les uns les autres et avancent sur la base mutuelle de la confiance. Se créent alors des liens importants qui permettent à l'équipe de réagir dans toutes les situations les plus difficiles et à surmonter les défis les plus compliqués.

Esprit, cohésion d'équipe et... retour sur investissement

Une entreprise qui voit ses membres s'affronter, qui n'arrive pas à atteindre ses objectifs, qui perd de la vitesse, qui manque d'idées... est une en manque de performance. Un bilan symptomatique souvent associé au simple fait qu'il manque très certainement, à l'entreprise en question, un élément clé intangible et pourtant vital : la cohésion d'équipe. Comme l'explique l'agence StartnPlay, les entreprises ne sont pas toujours en mesure de diagnostiquer le problème réel, caché derrière des performances qui laissent à désirer, attribuant l'erreur ou la faute à un marché peu propice, à des données économiques et sociales variées, à des facteurs externes divers... Autant, il est facile de concevoir que la cohésion d'équipe peut avoir de nombreux avantages pour l'entreprise, autant il est difficile de réaliser et d'accepter qu'un manque de cohésion puisse être à l'origine de nombreux maux.

Ainsi, devant des problèmes bien concrets liés aux résultats de l'entreprise, au comportement du personnel et à leur motivation, miser sur l'esprit d'équipe est probablement la première chose à faire pour toute entreprise qui souhaite insuffler en son sein un nouveau souffle de vie. Un traitement thérapeutique apprécié par tous, qui a le pouvoir d'aller très loin...

Source : Josselin Leider



La stratégie des alliés pour mobiliser une équipe

En quelques lignes, qu'est-ce que la stratégie des alliés ?

1. On fait en sorte que les alliés réussissent des actions importantes, dont ils seront fiers, et qui apporteront un bénéfice au collectif. C'est le Management par l'animation.
2. Bien évidemment, on met des hésitants et des passifs au contact des alliés en les associant à l'action, mais en préservant leur liberté. C'est le Management par la transaction / la négociation
3. On se soucie de l'information des passifs, pour qu'ils ne perdent pas le lien avec nous.
4. On écoute les opposants, mais on ne cherche ni à les convaincre, ni à les contraindre. C'est le Management directif

Il faut se dire une chose primordiale :

Alliés, opposants, hésitants, passifs ne sont pas des jugements de valeur. Nous sommes tous opposants par moments et alliés à d'autres. La stratégie des alliés respecte ces choix et propose de donner de la valeur à ceux qui à l'instant T ont choisi l'alliance.

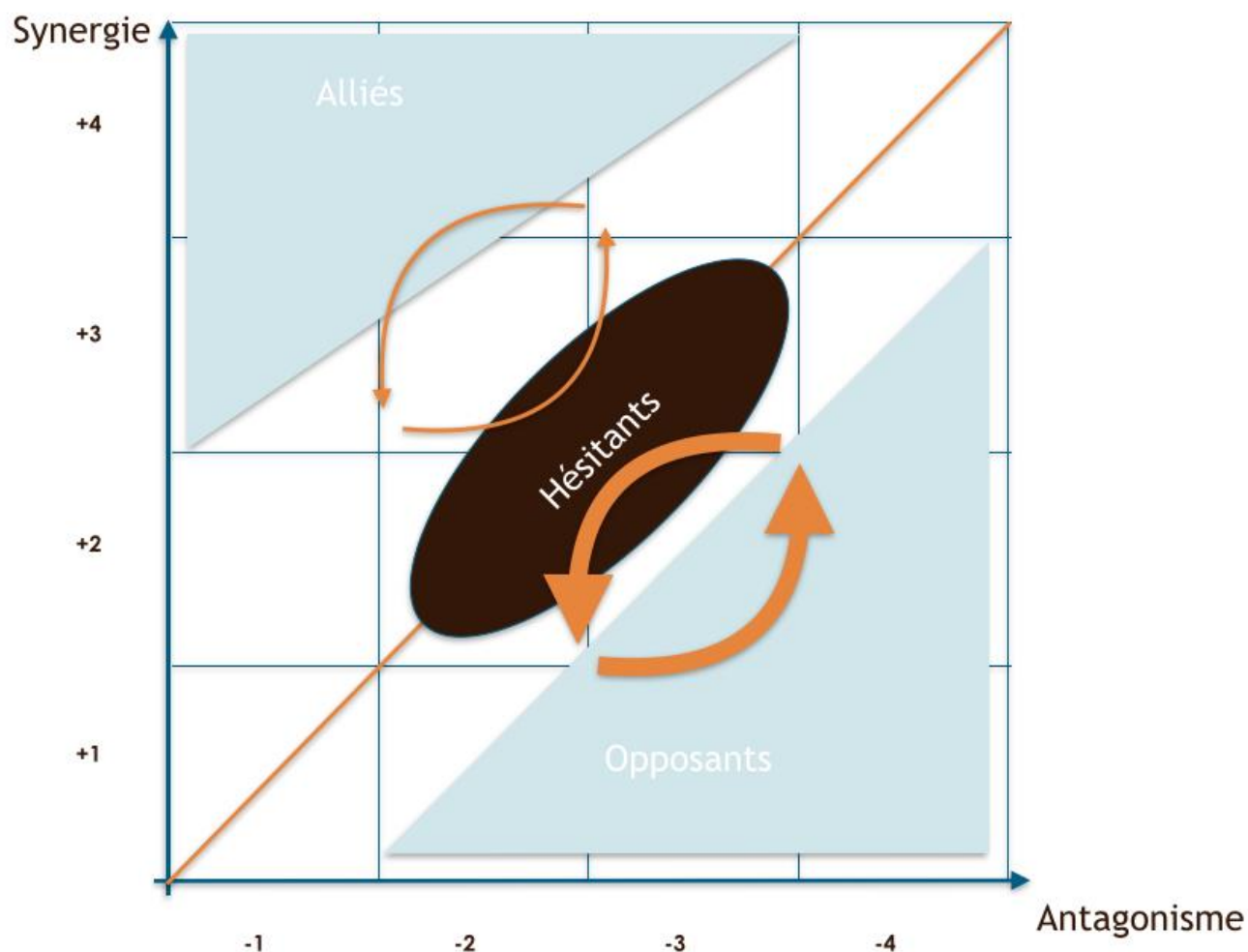
Dès lors, la "rémunération" de l'allié est de faire des choses intéressantes, voire passionnantes, qui le développent et pourquoi pas qui le rendent fier. Aussi, être allié n'est pas un privilège mais plutôt une charge. C'est difficile, mais payant, valorisant.

Nous pensons que la stratégie des alliés est incontournable, dans tous les cas de figure.

Dans le détail, qu'est-ce que la stratégie des alliés ?

Animer les alliés

Logiquement, c'est le cœur de votre action. Les puristes se disputent pour savoir si on doit y consacrer 70%, 80%, 90% du temps de management. Peu importe le chiffre (pas mesurable de toute façon), ce qui est important c'est qu'à chaque fois qu'on a le choix, on préférera une action avec un allié plutôt qu'avec tout autre acteur.



Dans tous projets, les opposants s'expriment spontanément et en premier. Activer la stratégie des alliés c'est avant tout rétablir l'équilibre et proposer un choix aux hésitants et aux passifs.

Mais qu'est-ce qu'animer un allié ?

- Ce n'est pas le privilégier, c'est le challenger.

Un allié ce n'est pas un chouchou ou votre garde rapprochée. Un allié est quelqu'un à qui on fait faire des choses difficiles pour alimenter son récit personnel. Le but de l'animation des alliés c'est qu'il puisse être fier de lui même.

Bref, on ne doit pas vouloir devenir allié pour être protégé par le management mais pour s'accomplir, grandir, apprendre. Être allié est difficile mais excitant.

D'ailleurs, un allié doit en contrepartie être pris tel qu'il est et pas tel que vous le verriez.

- C'est actionner.

Avec un allié, c'est contre-productif d'imposer. Un allié, par définition, s'identifie à votre projet (quand il est +4), ou au moins, a décidé librement de contribuer à sa réussite (quand il est +3). On lui demandera d'agir, on fixera éventuellement un cadre, mais on travaillera à préserver de larges degrés de liberté.

La technique de l'actionnement, pour générer des actions sans imposer est donc primordiale.

- C'est aussi connecter.

Evidemment, il ne faut pas cacher vos alliés. On cherchera systématiquement à associer à un allié, un hésitant ou un passif en espérant que la synergie se propage. C'est un levier essentiel d'efficacité.

Nous travaillons beaucoup en binôme pour cette raison, en pensant toujours à associer nos meilleurs alliés avec ceux que l'on veut faire basculer : les hésitants.

- C'est enfin reconnaître.

La reconnaissance est évidemment nécessaire pour préserver les alliés, surtout les +3, qui agissent par choix rationnel. Mais évidemment on attendra que les dragons aient été vaincus.

On évitera aussi la reconnaissance "à l'américaine" (employé du mois par exemple) qui ne marche pas dans tous les secteurs en France. Dans la distribution néanmoins, la culture de la performance individuelle étant bien installée, ça fonctionne généralement.

Faire basculer les hésitants

Les hésitants sont l'enjeu n°1 de la stratégie des alliés. Ils sont à égale distance de vous et des opposants, et sont suffisamment intéressés par le projet pour pouvoir basculer

Il y a deux grands types d'actions pour les faire basculer :

- Les actions directes

Vous pouvez tenter de faire basculer un hésitant par votre action directe avec lui. En particulier quand vous avez un acteur clé qui est hésitant : un responsable d'unité de production si vous êtes directeur d'usine, un leader d'opinion, etc...

Un hésitant exprime explicitement ou non une condition d'adhésion :

(+2 ; -2) A de l'intérêt pour le projet mais y voit des limites. Ses conditions ne sont pas toujours exprimées clairement mais elle existent. On cherchera alors, par l'écoute, à identifier les freins et si

possible on les traitera. On cherchera un pied dans la porte par l'actionnement par exemple, pour déclencher le mouvement vers le haut.

(+3;-3) exprime le plus souvent clairement ses conditions d'adhésion mais elles sont par définition difficiles à traiter. La négociation peut être difficile. Parfois il vous faudra renoncer à un élément important de votre projet ou prendre le risque de donner un NON définitif. Ces acteurs sont heureusement rares, et nécessitent généralement votre action directe. Attention aux non-dits et procès d'intention.

- Les actions indirectes

Mais le plus efficace avec les hésitants, c'est de les faire basculer indirectement. Souvent même c'est la seule chose qui marche parce que vous êtes vu comme un militant de votre propre projet et vous manquez donc de crédibilité.

Il faut donc trouver des occasions de les associer à des alliés dont l'antagonisme est aussi fort, ou plus fort que le leur. Ainsi, au lieu de résister à vos efforts de conviction, ils seront attirés par l'exemple de ceux qui ont su agir avec vous.

Agir avec les passifs

Le plus important avec les passifs est de les informer. Le jour où ils décideront d'agir, il serait dommage qu'ils n'agissent pas pour votre projet. Mais attention, un passif n'a, par définition, que peu d'intérêt pour le projet. Il faut donc que la communication vienne à lui. Ne comptez pas sur ses efforts pour aller chercher l'information.

Ensuite on utilisera les techniques efficaces pour sortir de la passivité.

Que faire avec les militants ?

Les militants ne sont pas de bons alliés. Ils ne sont pas crédibles pour les hésitants et les passifs et peuvent faire de nombreuses erreurs parce qu'ils manquent de recul et d'esprit critique. Ils peuvent néanmoins être utiles pour mettre sur la table les sujets brûlants.

Il est donc nécessaire d'augmenter leur antagonisme. Pour ce faire, le plus efficace est de les mettre en première ligne et de debriefer avec eux les difficultés rencontrées. S'il est difficile de prévenir les erreurs des militants, il est généralement facile et efficace de les guérir. N'oubliez pas qu'un chevalier devient héros après le combat (la prise de risque) et que si vous empêchez un militant de faire ses expériences et donc ses erreurs, il n'a que très peu de chances de progresser.

Gérer les opposants

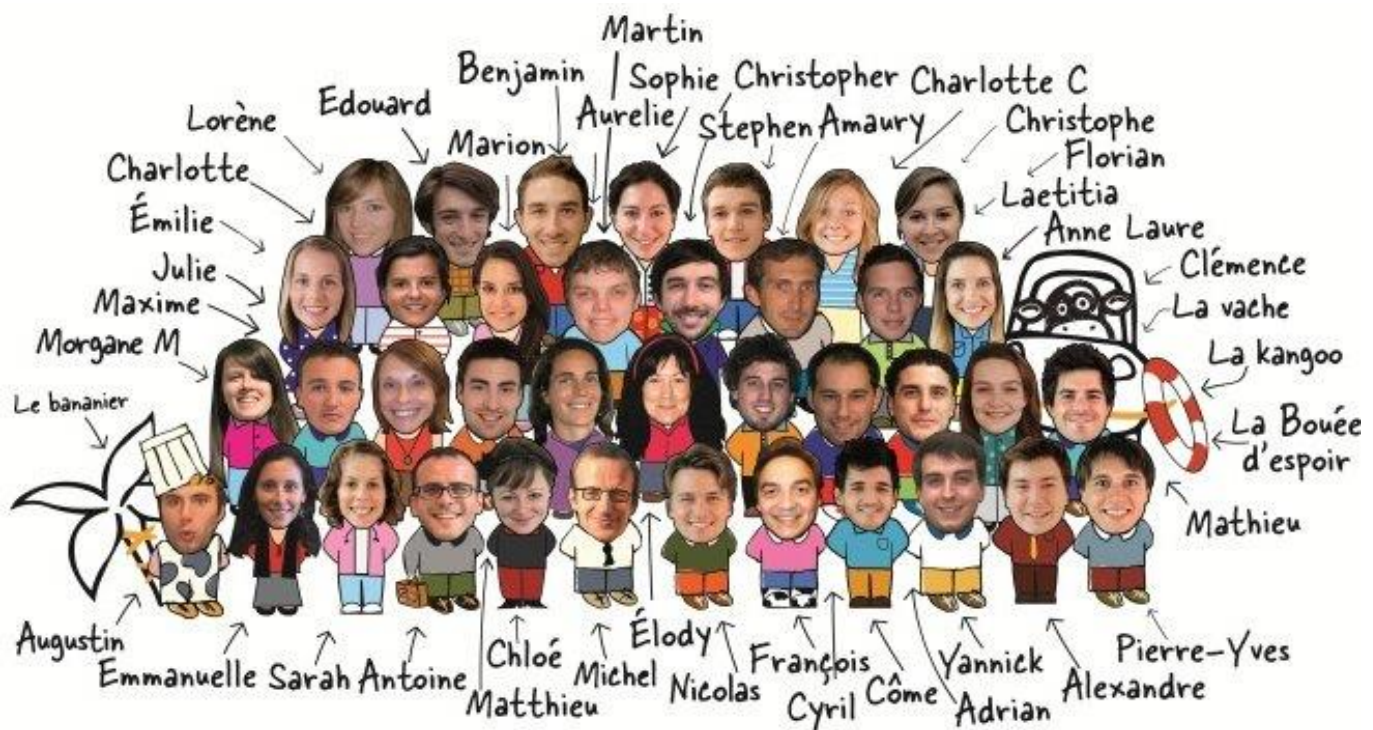
Attention, si l'on tâche de limiter le temps passé avec eux, il ne s'agit pas non plus de les exclure. Les éviter à outrance, c'est les pousser inévitablement à la radicalisation.

En revanche, la conviction est inutile : ils ne veulent pas être convaincus, ils ont des convictions opposées. D'ailleurs, vous ne seriez pas convaincus par eux. La parole des opposants est donc

essentiellement une source d'information pour vous.

De temps de temps, il peut être nécessaire de répondre aux objections des opposants, mais rarement et avec beaucoup de technique.

Source : Albus Conseil, A. Aubard



Mobiliser un collectif : le modèle de l'aventure

Comment motiver durablement mes équipes ? Voilà l'éternelle question des managers de tous les horizons.

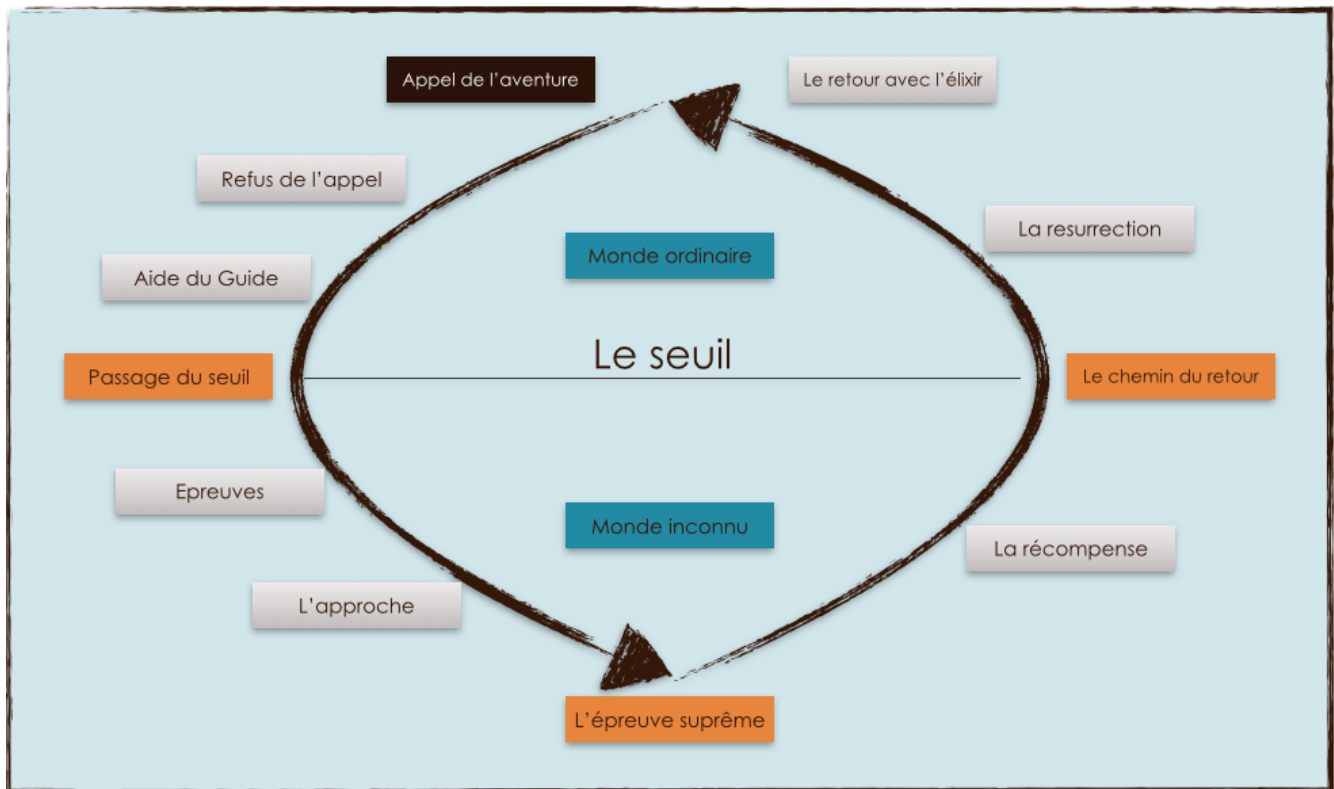
Bien sûr, il y a tout le micro management qui permet de jouer sur la motivation : bien reconnaître les efforts par des récompenses, primes, valorisations, adapter sa communication (analyse transactionnelle) ou son mode de management (stratégie des alliés ou management situationnel par exemple).

Mais l'on peut aussi monter d'un cran et essayer de comprendre ce qui motive les hommes et comment un manager, avec ses outils, peut s'en servir.

Pourquoi les hommes bougent ? Le récit personnel

Une étude formidable de Joseph Campbell (*Le héros aux 1001 visages*) montre que toutes les civilisations, à toutes les époques, se racontent des histoires et même, découverte incroyable, que c'est toujours la même !

Cette histoire, en bref, est celle d'un héros que l'aventure appelle, qui commence par y résister puis passe un seuil lors d'une première épreuve, encouragé par un mentor. Ensuite, il mène un ou plusieurs combats remarquables et enfin revient à son point de départ, grandi et transformé, avec un message à délivrer aux hommes : prenez Bouddha ou Frodon dans *Le Seigneur des Anneaux*, le schéma est tout à fait explicite.



Campbell explique la nécessité de l'histoire par le besoin qu'a l'homme de se rassurer face à sa propre mort en vivant par procuration les vies d'autres personnes, fictives ou réelles.

Il explique la nécessité de CETTE histoire parce que c'est celle qui correspond à l'aspiration profonde de l'homme : sentir que son bref passage terrestre a du sens et est utile au-delà de lui-même.

A retenir : si vous voulez qu'une personne soit motivée, il ne faut pas lui raconter des histoires (ce n'est suffisant que pour les enfants), mais lui permettre de construire lui-même l'histoire de sa vie.

En temps que manager, demandez-vous ce que vous avez fait vivre à votre collaborateur et qu'il pourra raconter le soir en rentrant chez lui.

Seulement, si le principe est séduisant et facile à comprendre, il est difficile à mettre en oeuvre pour un manager qui a plusieurs personnes à manager (parfois des milliers), et qui surtout n'a pas le pouvoir magique de générer ce récit.

Il faut donc un modèle de management général qui sera la toile de fond de son système d'animation et qui créera les conditions nécessaires pour que les individus construisent leurs récits personnels : c'est le modèle de l'AVENTURE.

Comment créer les conditions de la motivation : le modèle de l'aventure

Pour expliquer le modèle de l'aventure, nous avons à nouveau besoin de recourir au conte. Celui de la quête du Graal et du roi Arthur est à ce titre exemplaire. Le Roi Arthur nous apprend comment intégrer les motivations personnelles à la réalité en trois grands enseignements :

D'abord, avoir raison est insuffisant

Arthur est roi d'un peuple organisé jusque-là en clans autonomes et qui doit maintenant faire face aux invasions barbares, constituées d'immenses armées. La solution raisonnable est évidente, il faut unir les clans.

Pourtant cette union ne vient pas, de la même façon qu'elle est intervenue trop tard en Gaule dans les mêmes conditions. Pourquoi ? Parce que changer suppose de renoncer à ce que l'on connaît et qui est confortable pour aller vers une situation inconnue et risquée. Et tant que la menace n'est pas aux portes de la ville, les privilégiés du système en place vont la nier ; et comme c'est eux qui ont le pouvoir....

L'histoire de Vercingétorix, dans un contexte presque identique à celui d'Arthur, montre combien la menace (romaine) est insuffisante pour que la solution pourtant évidente (l'union) se fasse.

Dans nos entreprises, c'est la même chose : une modification du contexte (réglementaire, concurrentiel, monétaire, ou autre) impose des changements indiscutables sur le papier mais qui perturbent nécessairement l'ordre en place. La menace ne génère de la mobilisation que trop tard et généralement pour refuser la réalité : exemple des subprimes.

LE COUP DE GENIE d'Arthur est de proposer la quête du Graal. Le Graal c'est la vie éternelle, c'est-à-dire un élément de valeur pour le peuple, mais si difficile à atteindre qu'il faut s'unir pour l'obtenir. Autrement dit, Arthur a fait l'effort de se demander ce qui animerait les hommes plutôt que de se limiter à ce dont ils ont besoin.

Dans votre équipe, il faut faire comme Arthur et vous demander ce que vos collaborateurs ont à gagner, à apprendre de votre solution. Et vous verrez que les objectifs sont souvent des préoccupations de chef et qu'elles ne correspondent que très rarement aux préoccupations du terrain.

Ensuite, il faut comprendre que les difficultés sont souhaitables et même indispensables

Le Graal est quasi hors d'atteinte, et sa recherche est semée d'immenses difficultés : chez Arthur ce sont des dragons, des hydres à quatre têtes ou d'obscurs labyrinthes.

Dans nos entreprises, le Graal c'est votre ambition. Et si elle est bien choisie, elle est permanente, inatteignable et comporte de très grandes difficultés : la modification d'une organisation, la mise en place de SAP, la réussite d'un audit, etc...

LE COUP DE GENIE d'Arthur, c'est de comprendre que les difficultés sont le moteur de la motivation de ses chevaliers, et que, non seulement il ne cherche pas à éviter les dangers, mais qu'il en fait le cœur de sa politique. La difficulté, prise de front, est un remarquable levier de motivation, comme nous le rappelle également l'histoire du Mammouth.

Dans votre équipe également, ne minimisez pas les difficultés ! Elles sont le sel de votre aventure ! Il faut un Graal pour avoir une raison de prendre des risques, mais ce sont les dragons qui transforment les chevaliers en héros.

Enfin aider, mais pas trop

Conscient que ses chevaliers ne sont pas aptes à tuer des dragons, Arthur comprend vite qu'il faut les aider. Sans quoi l'aventure tournera au suicide et ne risquera pas de mobiliser. Il demande donc à Merlin, le magicien, de donner à ses chevaliers les potions et outils magiques pour les aider.

LE COUP DE GENIE d'Arthur est que la potion aide et donne confiance mais ne suffit pas. Le courage et l'habileté restent indispensables. De même dans *Astérix*, Panoramix donne une potion magique qui rend fort, mais pour des missions qui nécessitent aussi d'être intelligents, solidaires et courageux.

Pour votre équipe, vous allez vous mettre en quatre : solliciter les services supports, organiser des formations voire faire appel à des consultants. Oui, mais veillez à ce que tous ces dispositifs n'enlèvent pas leur mérite aux gens !

Et puis aussi

Comme le Graal est loin, il faut un épisode pour chaque dragon et réunir les chevaliers autour de la table ronde pour qu'ils puissent se raconter leurs histoires... Et là, la boucle est bouclée avec la nécessité d'alimenter le récit personnel des humains. En entreprise, cela nécessite de mettre en place un système d'animation efficace pour donner de la vie à votre Ambition. C'est en particulier la clé pour animer et récompenser les alliés.

Source : Albus Conseil, A. Aubard



Être un bon leader est une question de tempo

Les dirigeants d'entreprises performantes font preuve de rapidité et d'efficacité, et ce grâce à leur capacité d'adaptation au changement et à saisir de nouvelles opportunités.

Dans un monde en pleine mutation, c'est désormais la qualité du leadership qui compte pour créer un avantage compétitif. La question se pose donc plus que jamais de savoir s'il existe un nouveau style de leadership permettant d'accélérer la performance de l'entreprise. Accélérer, cela consiste à réduire le temps nécessaire à la création de valeur, en impulsant une dynamique et en l'adaptant plus rapidement que ne peuvent le faire les concurrents.

En effet, si les équipes sont bien les moteurs des organisations, les leaders définissent le rythme de travail et, par conséquent, celui des organisations qu'ils dirigent.

On estime qu'un dirigeant peut générer jusqu'à 30% du résultat d'une entreprise. Et pourtant, la plupart des entreprises interrogées déclarent que leur leader ne réussit à mobiliser les équipes qu'à 50% de leur potentiel. Dans ce cadre, comment optimiser leur performance ?

Il ressort de nos nombreux entretiens que la clé de la réussite est désormais l'agilité

Les dirigeants doivent faire preuve de souplesse

Plus d'agilité dans le leadership, cela signifie concrètement que :

- Le leader mobilise l'organisation. La vision du leader doit être claire vis-à-vis des facteurs critiques de réussite, sans entraver la capacité de l'organisation à se montrer flexible. Il doit se concentrer sur la satisfaction des attentes du client, en établissant une relation étroite avec lui et en anticipant l'évolution de ses besoins avant même d'en laisser l'opportunité à ses concurrents. Enfin, il inspire et influence les

personnes de son entourage, afin de les aider à trouver du sens dans leur travail.

– Le leader pilote l'exécution. Il met en œuvre et adapte la stratégie de l'entreprise, consolide les équipes et renforce les compétences de l'organisation. Il met en place des processus simples pour réaliser cette vision stratégique et faire en sorte que son projet devienne réalité.

– Le leader transforme l'entreprise. Il remet en question l'ordre établi et remet en question les perspectives traditionnelles sur l'entreprise et ses marchés, tout en explorant les opportunités de changement. Il pilote l'innovation et identifie des moyens d'expérimenter de nouvelles idées, en s'affranchissant des silos et en propageant rapidement des idées porteuses.

Le leader anticipe donc en permanence et sait que l'on ne peut pas toujours avoir raison avant les autres. Il est résilient, sait rebondir et apprendre de ses erreurs.

Les leaders doivent être rapides et efficaces

Sur les 50 000 dirigeants que nous avons observés, nous avons pu dresser une liste des 5 000 plus performants et en identifier les causes : 95% d'entre eux étaient considérés comme étant particulièrement rapides (ils identifient précocement les problèmes ou les tendances, répondent vite aux problèmes, et opèrent rapidement les changements). Ils étaient aussi exceptionnellement efficaces.

Nous avons pu vérifier ces paramètres grâce à des tests psychométriques spécifiques qui mesurent les capacités verbales, numériques et les capacités d'abstraction en les comparant à des échantillons de managers. Conclusion : ces dirigeants performants ont de meilleurs résultats que 90% des managers.

Dans ce cadre, deux facteurs ont ainsi pu être systématiquement associés à leur réussite.

Les meilleurs leaders affichent un sens du timing époustouflant et leurs rythmes d'exécution sont excellents. De plus, ils adoptent un état d'esprit prompt à l'accélération de la performance.

Les cinq règles d'or pour doper son rythme d'exécution

Cette étude nous a permis de définir des règles d'or à destination des leaders pour accélérer leur performance.

1. Mettre en place la bonne équipe. Impossible de faire changer les choses si l'on est seul. Le leader doit donc mettre en place l'équipe adéquate, composée de personnes qui pensent de manière systémique. Ces dernières adoptent une approche « 80-20 », inspirée du principe de Pareto, en se concentrant sur les 20% des tâches qui génèrent 80% de l'impact. Elles s'organisent de manière rigoureuse et assurent un suivi continu des actions. D'après Kevin O'Connor, cofondateur de l'entreprise de visualisation de données Graphiq et la régie publicitaire Web DoubleClick, le leader devrait responsabiliser ses équipes afin qu'elles prennent leurs propres décisions sans mobiliser la ligne hiérarchique inutilement. Par ailleurs, les responsabilités doivent impérativement dépendre du mérite et non de l'ancienneté.

2. Définir entre trois et cinq initiatives stratégiques prioritaires. Il est impératif que le leader établisse ses priorités stratégiques. Pour bien les choisir, il doit tenir compte à la fois des contributions extérieures et internes. Enfin, il doit rendre ces priorités cohérentes avec les ambitions de l'organisation

et les valeurs des collaborateurs.

3. Planifier avec professionnalisme. Le leader doit prendre le temps d'élaborer un plan d'action opportun, de définir des indicateurs clés de performance quantifiables et clairs, d'instaurer un rythme opérationnel régulier pour le rendu des livrables, de mesurer en permanence les progrès par rapport au projet, et de communiquer sur celui-ci à toutes les parties prenantes.

4. Instaurer des rythmes et des processus rigoureux. Jeff Sprecher, fondateur et P-DG d'Intercontinental Exchange, place boursière spécialisée dans les produits dérivés, a créé un groupe de travail qui se réunit quatre heures par semaine pour évoquer les problèmes rencontrés, réfléchir aux solutions à mettre en place et définir une feuille de route pour la semaine suivante.

Une seule règle : chacun peut donner son opinion sur l'ensemble des sujets et proposer des solutions à mettre en œuvre. Ainsi, toutes les décisions prises par le groupe de travail sont collectives et engageant tous ses membres.

Le leader doit adopter un rythme adapté pour les réunions sans jamais en rater une et établir un calendrier annuel. En général, une demi-journée toutes les semaines suffit. Ces réunions lui permettent de suivre, de piloter le projet et d'identifier précocement les éventuels problèmes qui en découlent.

5. Générer de l'énergie. Nos différentes études montrent que les « leaders accélérateurs » savent gérer leur niveau d'énergie dans la durée.

Ils s'attachent à développer l'enthousiasme des équipes et sont attentifs aux niveaux de stress de leurs collaborateurs.

Ils définissent leurs priorités quotidiennes et se concentrent sur l'énergie plus que sur les délais, en privilégiant un sommeil récupérateur, une alimentation équilibrée, des activités sportives régulières et en s'octroyant des temps de pause dans la journée.

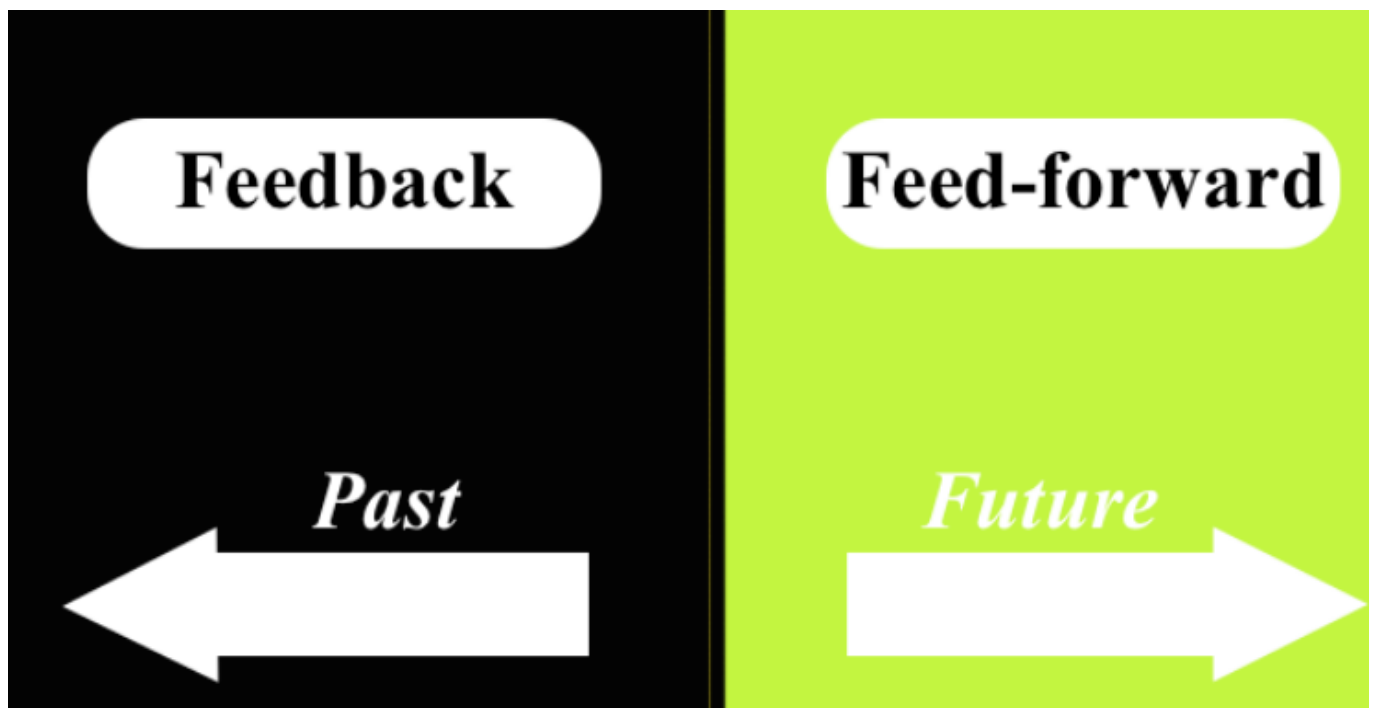
Source: Hervé Borensztein

Reconnaissance

- [Du « feedback » au « feed-forward »](#)
- [La raison du peu de motivation des employés](#)
- [Que faire pour éviter le désengagement de ses employés ?](#)
- [La reconnaissance au travail ; catalyseur de l'engagement](#)
- [Mesurez et développez l'engagement](#)
- [Des bonis en fonction de l'engagement à l'égard des valeurs de l'entreprise](#)
- [Pourquoi les salariés se plaignent toujours d'un manque de reconnaissance alors que les managers n'ont jamais autant été formés à la valorisation ?](#)
- [Le management par le sourire](#)
- [Les clés pour obtenir l'adhésion de ses collaborateurs](#)



Reconnaissance



Du « feedback » au « feed-forward »

Aujourd'hui plus que jamais, on doit manœuvrer dans des environnements volatiles, incertains, complexes et ambigus qui exigent de constamment repousser les limites de la performance humaine.

Nos pratiques de gestion de la performance en organisation sont-elles ajustées à cette réalité? Selon mes observations sur le terrain, même si nous évoluons dans la bonne direction, il reste beaucoup de chemin à faire.

Que ce soit dans les sondages de mobilisation ou dans les exercices d'évaluation 360, il est très fréquent que les employés se plaignent du manque de feedback. Sans feedback, il est difficile pour eux de s'ajuster aux attentes et de s'améliorer. Pour mieux gérer la performance en temps réel, au quotidien, tout leader gagne à se discipliner pour fournir plus de feedback, et un feedback de meilleure qualité.

Par ailleurs, au-delà du feedback, dans les meilleures pratiques de gestion, nous mettons de plus en plus l'accent sur l'importance de passer en mode « feed-forward ». Alors que le feedback nous permet de tirer des leçons d'une performance passée, le feed-forward nous prépare plus efficacement à optimiser notre performance future.

Par exemple, si un plongeur a fait trop de mousse en entrant dans l'eau, son entraîneur peut lui donner deux types de commentaires : il peut lui faire remarquer qu'il a fait de la mousse parce qu'il n'a pas pointé ses pieds (feedback), ou encore lui demander de pointer davantage ses pieds lors du plongeon suivant afin d'améliorer la fluidité de son entrée dans l'eau (feed-forward). La différence est beaucoup plus importante qu'elle n'y paraît. Non seulement le plongeur (ou l'employé) a moins de risque de

tomber sur la défensive et de vouloir justifier son comportement, mais son cerveau enregistre mieux l'information, si bien que le comportement a de meilleures chances de s'améliorer de façon durable.

Idéalement, afin de nous positionner davantage en mode coaching qu'en mode directif, nous invitons l'employé à se développer en le questionnant. Un questionnement permettant à l'employé de se donner lui-même du feedback, dans l'exemple plus haut, pourrait consister à lui demander ce qu'il a observé de la qualité de son plongeon. Une fois qu'il a pu bien analyser (avec plus ou moins d'aide de notre part) la qualité de son plongeon, nous le faisons passer du feedback au feed-forward en l'interrogeant sur ce qu'il pourrait faire au prochain saut pour améliorer la qualité de son entrée à l'eau.

Simple, le feed-forward? Oui, en théorie. Pour plusieurs, il implique toutefois un changement d'habitudes solidement ancrées. Alors, comme leaders, que comptez-vous faire pour mieux stimuler la performance de vos équipes?

Source: Julie Carignan



La raison du peu de motivation des employés

Soupirs, râlements, palabres sans fin... Les manifestations d'un certain découragement sont fréquents au travail, pour ne pas dire quotidiens : un jour, c'est une collègue qui s'énervé à voix haute contre son ordinateur qui ne fonctionne jamais comme elle le voudrait, alors qu'en vérité c'est le projet qu'on lui a confié qui ne tourne pas rond; un autre encore, c'est votre boss immédiat qui déambule entre les bureaux avec un sourire crispé, feignant que tout va bien alors que tout va mal, très mal, parce qu'il sent que les membres de son équipe n'embarquent pas franchement dans son nouveau projet.

Plus que du découragement, tout cela trahit, en fait, une véritable démotivation, un moral à zéro, une crise larvée. C'est qu'on ne prête pas assez attention à tous ces petits voyants rouges qui se mettent à clignoter avec insistance, ici et là. Et on se dirige ainsi droit dans le mur, parfois même sans en avoir conscience.

Comment une telle catastrophe annoncée est-elle possible? Et surtout, comment parvenir à l'éviter, y compris à la dernière minute? Tenez-vous bien, car je crois avoir trouvé une réponse fascinante à ces graves interrogations. Une réponse dénichée dans une étude intitulée *Social rank and social cooperation: Impact of social comparison processes on cooperative decision-making*, laquelle est le fruit du travail d'Alan Sanfey, professeur de psychologie cognitive à l'Université Radboud à Nimègue (Pays-Bas), assisté de son étudiante Xu Gong. Oui, une réponse qui pourrait avoir d'énormes répercussions dans votre bureau...

Les deux chercheurs ont noté que, dans le cadre de notre connexion quotidienne avec les autres, nous ne pouvons pas nous empêcher d'effectuer des comparaisons sociales. À l'échelle du travail, cela se traduit, par exemple, par le fait qu'on ne dit pas «bonjour» de la même manière à notre boss – en l'occurrence, un « bonjour » empreint de servilité – et à la personne qui nettoie les toilettes plusieurs fois par jour – certains l'ignorent carrément, ne lui disant pas même un «bonjour». C'est plus fort que nous, nous tenons

compte du statut social d'autrui chaque fois que nous interagissons avec lui.

Ce constat les a amenés à se demander si, par hasard, ces comparaisons constantes ne freinaient pas l'envie de chacun de coopérer avec les autres, et donc, ne nuisaient pas à l'efficacité du travail effectué en équipe. Intéressante question, n'est-ce pas?

Pour s'en faire une idée, ils ont procédé à une expérience on ne peut plus simple... Il a été ainsi demandé à une quarantaine de volontaires de bien vouloir jouer à deux jeux différents :

1. Simon, le jeu. Il s'agissait pour chacun de jouer à *Simon*, un jeu électronique doté de quatre boutons de couleurs. L'ordinateur présente une série de couleurs que le joueur doit reproduire dans la foulée, sans erreur; et ce, sachant que les séries vont en se complexifiant à mesure que le temps passe.

À l'issue de ce jeu, on indiquait à chaque participant son classement final au sein d'un groupe de 5 participants. En vérité, ce classement était fictif, mais les participants ne le savaient pas :

- Certains étaient classés numéro 1, et considéraient donc qu'ils avaient un statut social élevé au sein de ce groupe;
- D'autres, numéro 3, si bien qu'ils se considéraient comme moyens au sein du groupe;
- Les derniers, numéro 5, et se percevaient, par conséquent, comme figurant tout en bas de l'échelle d'un groupe d'excellents joueurs de Simon.

2. Le Jeu du bien public. Les participants étaient placés au sein d'un groupe de cinq personnes et se voyaient confiés 10 jetons. À chaque tour de jeu, chacun devait décider de soit conserver ses jetons, soit contribuer à une cagnotte collective. Et ce, sachant que le gain de chaque joueur résultait, à chaque tour de jeu, du calcul suivant : $\text{gain individuel} = \text{nombre de jetons conservés par le joueur} + (1,6 \times \text{nombre total de jetons placés par tous les joueurs dans la cagnotte})/5$

À noter que le nombre de jetons final de chacun, à l'issue d'une trentaine de tours de jeu, était converti en espèces sonnantes et trébuchantes.

À quoi rimait ce jeu, au juste? Eh bien, il faut savoir que celui-ci est courant lors des expériences visant à évaluer le degré de coopération des gens. Car le Jeu du bien public devient vraiment payant à partir du moment où chacun se met à collaborer avec les autres, et s'enraye vite fait dès lors qu'un ou plusieurs joueurs n'embarquent pas.

Résultats, tenez-vous bien :

> **Avantage au statut social élevé.** Plus un joueur avait un statut social élevé (numéro 1), plus il était prompt à collaborer avec les autres au Jeu du bien public. Autrement dit, être en haut de la pyramide hiérarchique favorise l'envie de collaborer avec autrui.

> **Désavantage au statut social bas.** Plus un joueur avait un statut social bas (numéro 5), plus il était prompt à refuser de collaborer avec les autres. Autrement dit, être en bas de la pyramide hiérarchique nuit à l'envie de collaborer avec autrui.

> **Le facteur aggravant d'un environnement hiérarchisé.** L'impact du statut social est décuplé dès lors que le joueur concerné a une habitude prononcée de systématiquement comparer son statut social à

celui des autres. Autrement dit, plus on est habitué à évoluer dans un environnement hiérarchisé, plus on a le réflexe de collaborer avec les autres (numéro 1) ou, au contraire, de se désolidariser des autres (numéro 5).

Que signifient ces résultats? C'est clair : plus la hiérarchie se fait sentir au sein de votre équipe, voire de votre entreprise, plus les employés au bas de la pyramide hiérarchique rechignent à collaborer avec les autres. Cela leur coupe tout bonnement l'envie d'œuvrer tous ensemble, pour le bien collectif. Leur premier réflexe va consister à se demander ce qu'ils ont personnellement à gagner dans un nouveau dossier, et comme cela ne leur paraîtra pas limpide – ex.: «Ben tiens, c'est encore les autres qui vont y gagner, et moi, nada...» –, ils vont se contenter de freiner des quatre fers, une fois de plus.

C'est ainsi qu'on se retrouve si souvent avec un boss qui *tripe* à l'idée de se lancer tous ensemble sur un tout nouveau projet et que les membres se mettent aussitôt à traîner des pieds, plus que d'habitude. Et qu'on se met à entendre jour après jour, ici et là, soupirs, râlements et autres palabres sans fin...

Comment corriger le tir, une bonne fois pour toutes? C'est évident, me semble-t-il :

> **Qui entend motiver subtilement ses employés à donner leur 110% se doit lutter contre l'omniprésence de la hiérarchie au sein de son équipe ou de son entreprise.** Il lui faut réfréner son propre réflexe de commander et de contrôler les autres pour, à la place, adopter un style de leadership plus propice à la collaboration. Ce qui peut concrètement se traduire par, entre autres, l'attribution de davantage de responsabilités aux autres, la délégation permanente de certaines de ses tâches, ou encore par de petits gestes comme celui d'arrêter de s'installer en bout de table lors des réunions pour se mettre au milieu d'un côté (certes, cela déstabilisera au début, mais les autres vont vite apprécier d'avoir ainsi davantage d'importance qu'à l'habitude, en occupant à tour de rôles la place classique du boss). Et le tour sera joué!

Source : Olivier Schmouker



Que faire pour éviter le désengagement de ses employés ?

Le désengagement des employés est un phénomène redouté par les gestionnaires qui coûte chaque année des milliards aux entreprises nord-américaines. Dans cet article, ComparJobs analyse ses causes et lui propose une solution.

Que signifie « le désengagement » des employés ?

L'« engagement » du personnel décrit l'implication d'employés qui feront de leur mieux pour réaliser le mandat qui est le leur. Inversement, le « désengagement » témoigne d'une démobilisation d'employés, lesquels feront peu ou presque rien pour bien exécuter leurs tâches. Entre ces deux catégories, Gallup a démontré dans un sondage de 2014 que la plupart (51 %) des employés sont « partiellement désengagés » (contre 31,5% d'« engagés » et 17,5% de « activement désengagés »), c'est-à-dire qu'ils se contentent du strict minimum pour conserver leur emploi.

Selon le site canadien HRVoice, le désengagement coûterait environ 350 milliards de dollars par an à l'économie nord-américaine en perte de productivité, notamment faute de :

- l'absentéisme ;
- du manque de collaboration ;
- de la perte de notoriété de la marque ;
- du roulement du personnel ;
- de la perte de clients.

Le désengagement du personnel touche tous les secteurs d'activités, toutes les catégories d'emplois et toutes les gammes de salaires. Le désengagement a donc des causes multiples.

Les causes du désengagement

Comme le décrit le Canada Human Resources Centre, le désengagement est un processus. Souvent, l'employé désengagé a été auparavant motivé, mais il est – à présent – désillusionné. Selon Thomas Labergère du site RHInfo, les causes du désengagement incombent souvent à des causes internes à l'entreprise :

- mauvaise gestion d'équipe ;
- centralisation des décisions ;
- manque de communication ;
- mauvaise ambiance au travail.

À ces causes internes à l'entreprise, viennent se greffer les problèmes de l'employé :

- absence de défis et/ou d'opportunité professionnelle ;
- surcharge de travail ;
- solitude au travail ;
- salaire peu attractif.

Selon 15Five – entreprise qui développe des outils de gestion d'équipe – le désengagement du personnel n'aurait rien de générationnel. Autrement dit, il ne concerne pas que la génération Y, mais témoigne plutôt d'une dégradation des pratiques de gestion qui ne parviennent plus à motiver les employés.

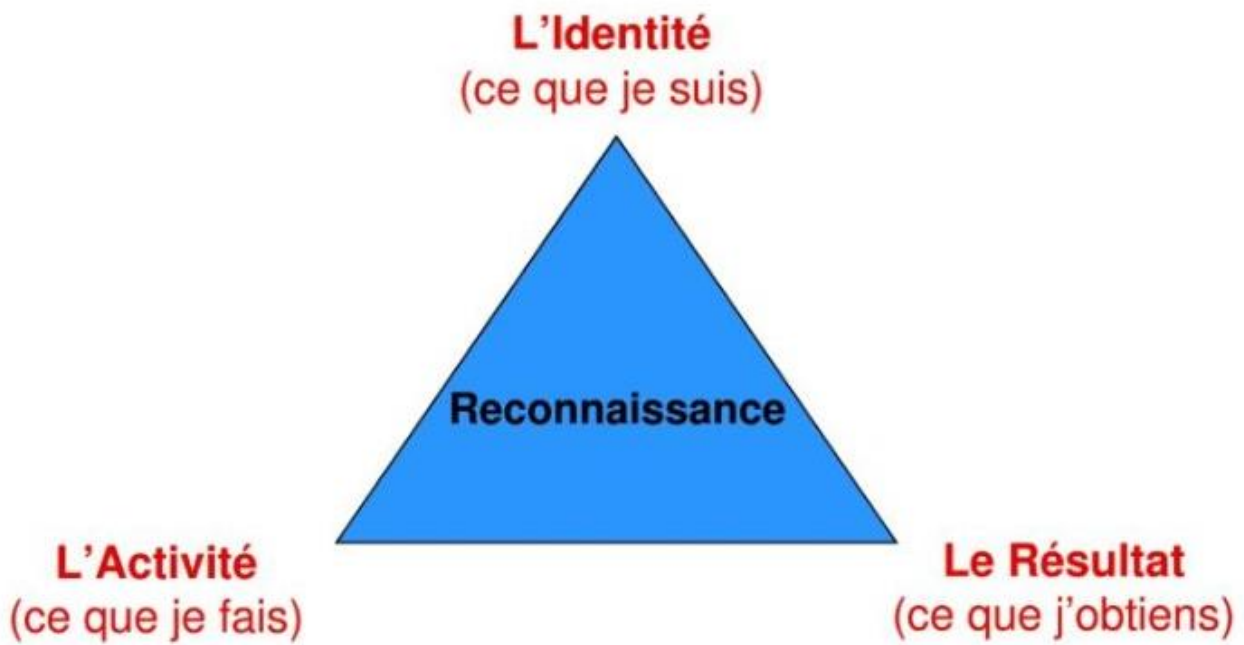
Vos employés sont-ils désengagés ?

Il existe des signes qui ne trompent pas d'après Jermaine Haughton du Chartered Management Institute et Ruth Kross, consultante en ressources humaines. Petite compilation de leurs observations :

- le syndrome du « loup solitaire » par lequel l'employé qui s'isole et affiche une mauvaise humeur ;
- une mauvaise attitude, allant du « je-m'en-foutisme » à la vulgarité ;
- une baisse de productivité dans les tâches simples et courantes ;
- le refus de travailler, les retards récurrents et les absences ;
- une perte de créativité, un manque d'initiative et/ou un attentisme ;
- l'intrusion des « loisirs » sur le lieu de travail, par exemple l'utilisation abusive des médias sociaux.

Face à cela, comment y remédier ? Probablement, en attaquant le mal à ses racines... Mais changer de modèle de gestion est plus difficile qu'il n'y paraît, de même que satisfaire certaines demandes risque de créer d'autres frustrations comme les différences de traitement (inéquité salariale, employés privilégiés, etc.).

Source : ComparJobs



La reconnaissance au travail ; catalyseur de l'engagement

Les différents types de reconnaissance au travail

La notion de reconnaissance au travail lorsqu'elle a été confrontée à l'approche scientifique s'est vue scindée en 4 aspects différents, chacun des aspects révélant une facette et un intérêt particulier, ainsi on y trouve :

1) La reconnaissance personnelle :

Ici l'idée est de reconnaître l'individu non pas parce qu'il potentialise un enjeu de production, mais parce qu'il en va de sa dignité humaine, en tant que tel il mérite donc certaines considérations.

Comment la manifester ?

Informar régulièrement les salariés sur les objectifs et les stratégies de l'organisation, autoriser des aménagements distinctifs et des horaires de travail flexibles

2) La reconnaissance de la pratique :

Ici est considérée la manière dont le salarié effectue son travail, sans toucher à sa personne ni à ses résultats, ce qui porte d'ailleurs aussi sur ses qualités et ses compétences professionnelles, ainsi que son comportement.

Comment la manifester ?

Les retours par les pairs sur les qualités professionnelles d'un salarié, de la part d'un manager, le fait de reconnaître l'expertise de chaque membre de l'équipe et de lui proposer des objectifs à sa **mesure**.

3) La reconnaissance de l'investissement :

Concerne l'implication du ou des salariés dans le travail et les différentes missions, les efforts fournis.

Comment la manifester ?

Les remerciements d'un manager adressés à un salarié pour son engagement dans un projet, Les applaudissements lors d'une réunion pour souligner les efforts et le temps investis dans un projet d'équipe.

4) La reconnaissance des résultats :

Relatif aux résultats produits par le ou les salariés, et leur contribution aux résultats généraux.

Comment la manifester ?

Par des célébrations mettant en valeur une réussite particulière, par des primes lors de la réalisation d'objectifs précis, ou par des félicitations spontanées des pairs à un collègue ayant relevé un défi important.

La liste de préconisation n'est bien entendu pas exhaustive ; et comme on peut le voir, la notion de reconnaissance au travail est un concept plus complexe qu'il n'y paraît, cependant les solutions applicables se révèlent souvent très simples à mettre en place.

Maintenant à vous d'approfondir la question pour en tirer tous les bénéfices possibles et imaginables dans votre entreprise et dans la vie quotidienne.

Source : www.metasens.fr



Mesurez et développez l'engagement

« *Se réunir est un début; rester ensemble est un progrès; travailler ensemble est la réussite.* »
(Henry Ford)

1. Mesurez l'engagement

Voilà ce que nous propose Getting Results : laissez un papier au sol dans une zone de passage, observez qui remarque le papier et ne le ramasse pas et qui fait l'effort de le jeter à la poubelle. Dans le même esprit, remarquez combien de temps peut rester un "inconnu" dans un service ou à l'accueil (si la réceptionniste est absente) avant que quelqu'un ne s'occupe de lui, ne lui propose de l'aide.

Ces expériences sont simples, ne nécessitent pas l'intervention d'un cabinet d'audit. Elles sont parfaitement adaptées à une PME ou au sein d'un service d'une grande entreprise.

Ces petits "pièges" en disent long sur l'implication, l'engagement de vos collaborateurs et vous ne pouvez pas passer à côté.

Des bouts de papiers au sol, il y en a souvent. Des visiteurs idem. Chaque jour est riche en enseignements pour qui sait observer.

Voici quelques indices intéressants :

- l'état de propreté de la salle de pause, des vestiaires, des bureaux ou des machines.
- le temps d'attente au téléphone avant de joindre une personne
- les pronoms personnels fréquemment utilisés : ils ou nous/on
- l'organisation ou non par les collaborateurs d'activités sportives, culturelles, gastronomiques...

Observez toutes les situations de vie en entreprise susceptibles de vous éclairer sur le degré d'engagement de vos collaborateurs.

Lorsque le collaborateur trouve du sens à sa fonction dans l'entreprise, il est constructif, pro-actif et lie son épanouissement professionnel à la réussite de l'entreprise. Il en découle alors le souci de fournir aux clients le meilleur produit/service.

2. Créez de l'engagement....

Avant les sorties kartings pour souder l'équipe, avant les séminaires dans un château pour montrer l'importance des collaborateurs... soyez-sûr que ceux-ci se sentent respectés et écoutés. Sans cela, vous n'irez pas bien loin. Un autre élément important : des valeurs communes. Le principe est de tous regarder dans la même direction et ensemble. Vous ne rendrez ces valeurs "communes" que si vous les définissez ensemble.

Fini le temps où le patron-fondateur-patriarche avait une vision qu'il imposait à son personnel car c'était un visionnaire éclairé, un père spirituel. Aujourd'hui, les stratégies d'entreprises sont souvent dictées par la loi du marché, par des financiers, actionnaires. Tout cela est complètement impersonnel mais c'est une réalité et vous devez faire avec. Que vous soyez dirigeant ou simple manager d'un service, d'une équipe, replacez l'homme au cœur du débat, définissez ensemble les valeurs et vous recréerez un esprit famille.

3. Les générations Y et Z : des exceptions ?

Une des préoccupations majeures des entreprises aujourd'hui est de conserver ses jeunes talents pleins de promesses. Mais voilà : ces générations nées avec Internet et un accès permanent à l'information et aux moyens de communication en font des extra-terrestres aux yeux des entreprises du XXème siècle. On entend leurs dirigeants, leurs responsables RH parler de donner du sens au travail.

Étrange analyse... J'en déduis que les générations précédentes n'avaient pas besoin de sens ? Que tels des robots, en échange d'un simple salaire, ces bons et braves employés étaient et sont capables de donner le meilleur d'eux tous les jours pendant 42 ans ?

Vous comprenez où je veux en venir ? Il aurait peut-être fallu envisager de donner du sens bien avant l'arrivée sur le marché du travail de ces nouvelles générations. Quand celles-ci quittent leur emploi lorsqu'elles n'y trouvent pas leur compte, les plus anciennes ne donnent pas la pleine mesure de leurs compétences, se démotivent. L'impact est donc négatif pour l'entreprise quelque soit l'âge du collaborateur.

Ces jeunes ne sont pas des extra-terrestres, ils ont besoin comme tout employé d'être considérés, respectés, valorisés et formés. Leur réaction face aux erreurs de management est juste différente.

Donnez du sens au travail : mieux vaut tard que jamais !

Source: www.lemanagerefficace.fr



Des bonis en fonction de l'engagement à l'égard des valeurs de l'entreprise

Les valeurs, presque toutes les entreprises en ont. Mais qu'en font-elles ? Cette approche est apparue dans les années 80 dans le cadre de stratégies marketing. Face à la montée de la concurrence, un moyen de se démarquer consistait à afficher son identité de manière à se rendre attractif. Puis ce principe a été adopté en interne dans le but de fédérer autour d'une identité commune, de donner du sens aux collaborateurs. Mais à part l'affichage (sur les murs, dans les couloirs, au sein de documents) qu'en font les entreprises ?

Malheureusement, pas grand chose !

Rien d'étonnant alors à ce que, lorsque l'on demande aux salariés de lister les valeurs de leur entreprise, 50% en sont incapables. Et pour la moitié qui les connaît, demandez-leur comment il les font vivre... Les 3/4 restent bouche bée...

Alors quel intérêt à adopter des valeurs si elles ne vivent pas... La réponse est simple : tout simplement aucun. Voire pire, certains collaborateurs remettent en cause certaines valeurs affichées par leurs entreprises :

« On nous dit que l'innovation est une de nos principales valeurs mais lorsqu'on propose des idées, personne ne les prend en compte ! Alors vous voulez vraiment que je vous dise, moi, ce que j'en pense des valeurs ».

Une valeur, si elle n'est pas explicitée, déclinée en pratiques professionnelles, intégrée dans les processus de management, n'a finalement que peu d'intérêt.

Rappelons que la valeur a avant tout pour but de définir une « ligne de conduite partagée par tous les salariés d'une entreprise, quels que soient leurs statuts, métiers, ancienneté... ». Il s'agit d'un levier de dynamisation et de cohésion très puissant en matière de management.

Il est vrai que beaucoup d'entreprises les présentent lors du processus d'intégration des nouveaux collaborateurs. Mais après, qu'en est-il ?

Pourtant, il existe de nombreuses possibilités de les utiliser. Par exemple, il est possible d'en faire un sondage interne destiné à tous les salariés en utilisant, non pas une échelle de notation classique du type « la représente ou ne la représente pas » (qui est de l'ordre du jugement et qui provoque généralement des discussions à n'en plus finir où chacun argumente de son mieux pour démontrer qu'elle est incarnée) mais plutôt d'en faire un levier d'engagement sur la base d'une légende du type « est-il facile ou difficile d'appliquer cette valeur ? ». Et si c'est difficile, qu'est-il possible de faire pour que cela soit plus facile ?

Il est également possible d'utiliser les valeurs lors de réunions d'équipe. Exemple d'utilisation : « Nous allons nous réunir autour de la valeur « surprendre et étonner le client : est-ce facile ? qu'est-ce qui nous en empêche ? qui peut parler d'une expérience où il a appliqué cette valeur ? que pourrions-nous faire pour surprendre nos clients ?... »

Il existe beaucoup d'autres possibilités d'utiliser les valeurs de manière très opérationnelle...

Nous cherchions depuis des mois une entreprise qui serait allée au bout de la logique et nous venons de la trouver. Il s'agit de l'entreprise Lippi, spécialisée dans la fabrication de clôtures. Cette PME de 300 salariés, qui compte parmi les plus innovantes de France en matière de management, s'est interrogée sur une nouvelle manière de récompenser l'engagement.

Nos systèmes de récompense sont généralement basés sur les résultats, même si ce n'est pas une grande majorité (les modalités de récompense sont bien trop souvent abscons ou volontairement ou involontairement flous). Mais la rétribution ne doit pas seulement être basée sur la contribution quantitative car c'est courir le risque de récompenser des personnes qui ne seraient pas en phase avec la culture d'entreprise. Il est tout à fait possible d'être un excellent commercial, de rapporter beaucoup d'argent à mon entreprise et d'être en même temps très individualiste, dédaigneux des procédures et en opposition avec d'autres services car ma priorité n'est pas la collaboration mais mon profit personnel.

Selon Julien Lippi, la performance ne dépend pas d'un seul individu ou d'une seule équipe mais de toute l'entreprise.

Mais faut-il ne récompenser que la performance ? En 2013, suite à une baisse du chiffre d'affaires, donc d'une diminution de « l'enveloppe budgétaire des augmentations de salaire », plutôt que de « saupoudrer » sur tout le monde, le comité d'entreprise a exprimé le souhait d'attribuer des promotions pour les personnes les plus engagées, exprime Odile de Nantes, Responsable Ressources Humaines de Lippi.

Très bien, mais comment évaluer l'engagement, critère très différent de la performance individuelle ? Et pourquoi ne pas relier l'engagement à l'appropriation des valeurs (encore faut-il qu'elles soient claires, compréhensibles et mesurables) ?

C'est ainsi que cette entreprise a décidé de baser une partie des augmentations de salaires sur le niveau

d'appropriation de leurs 4 valeurs : le respect des autres, la disponibilité pour les collaborateurs (pour le management), la disponibilité pour les autres services et unités et le lean (signaler les dysfonctionnement : apporter, quand c'est possible, la solution soi-même).

Au début, l'évaluation des valeurs s'est faite dans le cadre de l'entretien d'évaluation entre le manager et son collaborateur. Puis le manager a été évalué par son collaborateur sur le respect des valeurs. Finalement, cette évaluation est à présent faite de manière collaborative.

Tout le monde est concerné par cette « évaluation » qui se fait en mode 360° de manière collective. Au-delà de l'engagement, cette pratique a pour avantage de souligner l'importance des valeurs et de récompenser les salariés qui les font vivre au quotidien.

Ainsi, ne pas dire bonjour ou ne pas collaborer avec d'autres services peut être à présent un motif de diminution de la rétribution. Et pour ceux qui rencontreraient des difficultés « d'appropriation des valeurs », l'entreprise a mis en place des dispositifs d'accompagnement car le but n'est surtout pas de sanctionner mais bel et bien de permettre à chacun d'évoluer.

Selon Gatien Mafoua, membre du comité de rémunération, cette pratique a pu être acceptée parce que le management était mature pour cela. Cette entreprise est très fortement marquée par un esprit collaboratif.

Cet exemple illustre très bien la nécessité de valoriser les salariés qui incarnent les valeurs. Certaines entreprises pourront difficilement s'engager dans ce type de démarche du fait du poids des classifications ou autres accords négociés. Il ne faut pour autant pas renoncer à la valorisation de l'application des valeurs. Au lecteur d'imaginer d'autres solutions...

Inspiré de l'article écrit par Violette Queuniet en février 2014 dans la revue « Entreprise & Carrières ».

Source: Francis Boyer



Pouquoi les salariés se plaignent toujours d'un manque de reconnaissance alors que les managers n'ont jamais été autant formée vâ la valorisation ?

C'est à cause de Stroke ! J'ai longtemps cru que c'était l'animal de compagnie d'un membre de la famille Pierrafeu mais en fait non : c'est la manière dont on a enseigné la valorisation depuis des années aux managers : « *adresser des stroke positifs* »...Dit autrement : faire des compliments, féliciter : dire Bravo quoi !



Et c'est là où le bât blesse : le compliment aussi sincère soit-il ne tient pas compte de l'énergie que le(la) collaborateur (trice) a investie dans l'action. Qu'il (elle) y ait passé 2 heures ou 2 jours, même tarif : "c'est du bon boulot !". Le risque ainsi est que ce compliment - pourtant bien intentionné, mais l'enfer n'est-il pas pavé de bonnes intentions ? - soit pris pour démagogique par un(e) collaborateur (trice) qui se dit :

« Pfff, c'est facile mais il (elle) ne se rend pas compte du boulot qu'il y a derrière ! ».

Pour comprendre ce que les collaborateurs attendent : observons ce qu'il se passe lorsqu'une équipe partage autour d'un repas après une activité de cohésion : chacun y va de son anecdote sur la difficulté qu'il a surmontée. Et bien voilà : vous le tenez le secret d'une valorisation réussie !



« On ne valorise pas quelqu'un » mais ***« on crée les conditions qu'il puisse ressentir de la fierté en***

racontant son succès »... et surtout les difficultés qu'il a surmontées.

Et oui nous sommes ainsi construit en France : "*A vaincre sans péril on triomphe sans gloire!*", la valeur de l'exploit est directement proportionnelle au niveau de difficulté... peut-être pour mériter un quelconque paradis ?

Alors si vous voulez valoriser un succès posez plutôt une question de type : "*racontez-moi comment ça s'est passé ?*" et laissez le raconter (cf relance silencieuse dans un précédent post), le compliment n'est alors qu'une manière de conclure l'entretien en accusant réception de l'énergie investie : "*j'entends que ce n'était pas facile parce que ..., c'est un bon travail de recherche qui va nous être utile*".

D'autant que si votre collaborateur ne vous raconte pas son succès, il va le raconter à son conjoint qui est un fabuleux amplificateur négatif :

« T'as encore réussi ça ! et ils ne te paie que ça ! c'est vraiment injuste... » et là on passe de la fierté à la frustration en une phrase !



Et c'est là le hiatus : les managers font de plus en plus de compliments (pensant valoriser) et les collaborateurs se plaignent dans tous les « Great place to work » de France et de Navarre du manque de reconnaissance car préféreraient davantage être écoutés pour que leur manager « *se rende compte* » de leur investissement !

Ah les ingrats... et si il n'y avait pas de gens ingrats mais uniquement des gens que je paie d'une monnaie que je surévalue ;-)

Source : Stéphane Michel



Le management par le sourire

Le titre peut surprendre mais le management par le sourire est une tendance qui, heureusement, devient de plus en plus significative en entreprise, surtout chez celles soucieuses de réduire leur turn-over et, surtout, de gagner en efficacité.

Mises à part quelques professions, il faut toujours garder à l'esprit une phrase, toute simple : nous ne sauvons pas de vies ! Et pourtant, un certain nombre de managers semblerait ne pas intégrer cette évidence et, dans le pire des cas, utilise une forme de management par la terreur et, au mieux, ces managers sont incapables de faire face à la pression, un petit peu comme si, en cas de problème, le pilote d'un avion prenait le micro pour annoncer « chers passagers, cher équipage, on va tous mourriiiiiir ».

Pour comprendre ce qu'est le management par le sourire, il faut relire Emile Zola... et faire tout le contraire de ces patrons du 19ème Siècle ! Ou lire cet article !

Garder le sourire, avoir cette capacité à être optimiste en toute situation, pouvoir garder sa bonne humeur quelle que soit la gravité de la situation a des vertus en tant que manager.

1- Rassurer plutôt qu'angoisser

Vous avez déjà essayé d'obtenir quelque chose de durable et de construit d'un enfant en lui hurlant dessus ? Vous me direz, le management paternaliste est un concept d'un autre temps. Je vous l'accorde ; Cependant, la rancœur, l'humiliation, que l'on ait 8 ans ou 45, l'impact est le même : on fait ce que l'on nous demande mais le cœur n'y est pas et, surtout, à la première occasion, la vengeance n'est pas loin !

En entreprise, la vengeance, ça s'appelle la démotivation puis la démission !

La bonne humeur, en toute circonstance, permet d'obtenir le meilleur de ses équipes car ces dernières se sentent valorisées, traitées comme des adultes et non pas infantilisées. Sourire à ses équipes, c'est se garantir une totale implication et une loyauté plus forte. Trois éléments sont constitutifs d'un travail : son intérêt, sa rémunération et son environnement, dont fait partie son management. Avoir un manager qui vous donne envie de travailler pour lui, c'est comme en amitié, on préfère toujours le copain ou copine qui se marre et est optimiste à celui ou celle qui pleurniche sans cesse ! Et de point de vue du manager, il est toujours plus plaisant d'avoir des équipes souriantes que des équipes qui font grise mine du matin au soir...

2- Se faire respecter plutôt que craindre

Petite analogie canine... si si, je vous assure, on dit parfois que l'entreprise est un poulailler, c'est vrai mais elle peut également être un chenil. Donc, prenons le chihuahua et le pitbull. Le premier aboie sans cesse mais au final fait peu, le pitbull, même si il ne sourit pas, n'a pas besoin d'aboyer comme un dingue pour se faire respecter, toute la différence est là. Ne pas sourire, paradoxalement, c'est infantiliser ses équipes et montrer sans le vouloir ses faiblesses et ses incertitudes. À titre personnel, je préfère avoir à mes côtés en cas de problème, un pitbull plutôt qu'un chihuahua !

Il est loin le temps où le manager était dans un mode pyramidale un peu crétin, pensant que sa seule autorité suffisait à limiter le turn-over et motiver ses troupes. De nos jours, le relationnel est l'une des clés du management et le temps où les managers confondaient autoritarisme et autorité est révolu.

3- Optimiser son énergie plutôt que la dilapider

C'est bien connu, sourire fatigue moins que de hurler ! Je me suis souvent demandé comment faisait ces managers stressés, limite hystériques. Nous en avons tous croisé au moins une fois dans notre vie de ce genre-là. On a beau se dire que ces gens sont pathétiques, ils nous pourrissent le quotidien... et le leur bien souvent. Face à un problème, le manager qui hurle ne cherche pas de solution mais dans le meilleur des cas à punir un coupable et dans le pire à se donner bonne conscience : « si je gueule, cela prouve que je ne suis pas coupable ». Cette attitude est souvent très fortement liée à une incapacité d'empathie voire d'écoute. Alors que sourire met le manager, en toute circonstance, dans la recherche de solution. Ok... parfois, face à une énorme erreur de la part d'un collaborateur, sourire n'est pas toujours simple. Par contre, savoir se maîtriser devrait faire partie des tests à l'embauche. Un collaborateur face à sa faute se sent suffisamment coupable pour que son manager n'en rajoute pas. Etre dans une attitude positive privilégie le « comment fait on pour arranger ça et que cela ne se reproduise plus » alors que l'attitude du gueulard est contre-productive par rapport aux intérêts même de l'entreprise.

4- Sourire... un impact bien au-delà du cadre de l'entreprise

Les meilleurs ambassadeurs d'un manager, ce sont ses équipes, en interne comme en externe. Quelle entreprise souhaite véhiculer des valeurs dignes du 19^{ème} siècle à l'extérieur ? N'avez-vous jamais eu un dîner avec des amis pendant lequel ils disent pis que pendre de leur manager ? Bien sur, cela a un impact sur l'image de marque de l'entreprise. Récemment, un ami me parlait de son manager, légèrement irascible et probablement consommateur quotidien de substances illicites au regard de son comportement agité. Ma première pensée, après l'avoir plaint de subir ses agressions quotidiennes, a été de me demander comment une entreprise pouvait recruter ce genre d'énergumène. Moi qui cherche un boulot en ce moment, il est clair que je ne postulerais pas là-bas. Oui, un mauvais manager a un impact

désastreux sur l'image de son entreprise. Plus il est mauvais, plus c'est le cas.

Les RH et les services de la communication devraient parfois travailler ensemble car la première communication d'une entreprise, et la moins chère, ce sont ses employés !

5- Une équipe ressemble à son manager

L'un de mes managers chez TF1 m'a dit un jour : « Gaël, en tant que manager, tu as le droit de faire la gueule une fois par an, et ça doit être chez toi » ! Il n'y a pas d'équipe efficace sans manager efficace, pas d'équipe heureuse sans manager heureux. Par contre, le manager, même si il bouillonne à l'intérieur pour des raisons professionnelles ou personnelles, il ne doit jamais le montrer de façon agressive. Comme le dit la parole populaire « qui sème le vent récolte la tempête »... soyez un manager ronchon, vous aurez des équipes hystériques ! Soyez souriant, d'humeur égale chaque jour, vous aurez des équipes mobilisées et motivées. A mon sens, au delà du sourire, le manager doit fixer des règles justes, adaptées à chacun et mettant l'humain au centre de tout : mettre la pression à tous prix et la pire des choses ! Parfois, il faut savoir perdre du temps pour en gagner quand on est manager !

6-Gestion de crise

À votre avis, si nous reprenons l'exemple en introduction, quelle serait la réaction des passagers si le pilote se mettait à paniquer ? Bien sûr, une panique générale. En entreprise, il en va de même. Un manager qui panique fait paniquer son équipe qui devient dès lors non plus une potentielle solution au problème mais un problème additionnel. Le manager irascible, au-delà de ne rien gérer, génère du stress, de la démotivation et une sorte d'envie irrépressible de lui demander de se taire dans le meilleur des cas.

Conclusion

Le management par le sourire n'est pas un concept naïf, bien au contraire. La naïveté serait de croire qu'il suffit d'un titre pour se faire respecter et mériter le titre de manager. Un manager est quelqu'un qui doit réussir à ce que chaque personne dans ses équipes donne le meilleur de soi-même. Ce miracle ne peut s'obtenir que dans un climat de confiance dans lequel chaque collaborateur n'aura aucune crainte de se faire hurler dessus si il fait une erreur, ou si il prend une initiative. Par contre, si il sait que quoi qu'il fasse, quel que soit le résultat, il n'y aura toujours que des discussions et des débriefs entre adultes respectueux... les énergies se libéreront.

Source : Gaël Chatelain

Parfois
ce ne sont pas les
gens qui changent,
ce sont les masques
qui tombent.



Les clés pour obtenir l'adhésion de ses collaborateurs

Will they follow me ?

Eternelle inquiétude du dirigeant et du manager d'équipe qui suit généralement un exercice très méticuleux de présentation d'objectifs stratégiques.

Dans un de ses excellents articles, Eléna Fourès (Les Echos) souligne le biais mental des dirigeants qui recherchent à force d'explications, de démonstrations logiques, l'adhésion de leurs collaborateurs.

L'adhésion est basée sur le fait que le leader est cru et non pas sur la compréhension de son propos nous rappelle Eléna.

Ce travers est particulièrement courant en France, certainement en raison de la formation de nos ingénieurs, qui pensent à tort que la suite logique d'une belle démonstration mathématique ne peut être que l'adhésion au résultat, donc à leurs idées. Compréhension ne veut pas dire adhésion !

Dans l'entreprise, les talents adhèrent non pas uniquement sur la base de la logique explicative, mais surtout sur la base de la crédibilité qu'ils accordent au patron du projet. Quand celui-ci, constatant qu'il n'est pas suffisamment suivi, se lance dans de nouvelles explications pour convaincre, il ne se rend pas compte que sa crédibilité s'érode.

Aux yeux de nombreux collaborateurs, la livraison de trop d'explications itératives est perçue comme un signe de faiblesse et de manque d'assurance qui nuit à la crédibilité du projet et du leader.

Aux yeux de nombreux collaborateurs, la livraison de trop d'explications itératives est perçue comme un signe de faiblesse et de manque d'assurance qui nuit à la crédibilité du projet et du chef.

Quelles sont les 6 clés qui permettent au leader d'éviter de tomber dans ce piège ?

1. Chercher à être cru, à donner du sens pour donner envie de faire (le pour quoi)
2. Tester les limites de ses explications (pitch en quelques slides) pour éviter le piège de la justification (Je tiens à vous démontrer combien j'ai raison)
3. Rechercher un manque de suivi dans la crédibilité du message, pas dans sa logique !
4. Rechercher des causes de dissonances passées (Existent-ils des messages annoncés dans le passé et qui n'ont été pas suivi d'effet ?)
5. Agir par la reconquête de crédibilité en reprenant le « storytelling », en désamorçant les dissonances anciennes et en cherchant à faire passer un courant plutôt que des explications rationnelles.
6. Favoriser une adhésion durable dans le temps et en fonction des circonstances par la résilience (aptitude à rebondir rapidement face à l'adversité).

En dynamique, l'adhésion n'est pas linéaire tout comme la vie de l'entreprise. Pour faire face à l'adversité, il est primordial que le lien, la confiance accordée dans la parole du dirigeant, soient la bouée insubmersible pour naviguer dans les torrents d'un monde économique tumultueux. Cette bouée assure une bonne aptitude à la résilience et donc à une performance humaine durable dans le temps.

Source : Alain Richemond

Technologie

- [La poudre aux yeux de la transformation digitale](#)
- [Et si Facebook devenait votre Intranet ?](#)
- [La transformation digitale passe avant tout par vos collaborateurs](#)
- [Transformation numérique : les directions RH catalysent le changement](#)
- [L'intelligence artificielle va-t-elle surpasser l'humain ?](#)
- [L'intelligence artificielle ne remplacera pas la collaboration](#)
- [Culture numérique : écart de perception entre dirigeants et salariés](#)
- [Le droit à la déconnexion pour les collaborateurs](#)



Technologie



La poudre aux yeux de la transformation digitale

Il était une fois une entreprise qui se posait des questions sur son avenir. Elle se sentait menacée par un monde auquel elle ne comprenait plus grand chose, un monde plein de nouveaux concurrents plus innovants, de consommateurs exigeants et insaisissables et d'employés aux comportements étranges. Alors cette entreprise fit sa transformation digitale, et elle vécut heureuse avec pleins de petits clients pour toujours.

Mais bien-sûr...

Si vous pensez encore que pour être dans l'air du temps, et éviter de perdre trop de parts de marché, il vous faut juste numériser vos services et avoir un super site web... vous vous trompez clairement de diagnostic.

Le véritable enjeu stratégique ce n'est pas celui du digital, c'est celui de l'innovation.

Le digital c'est l'arbre qui cache la forêt ; ce n'est pas une stratégie, c'est un outil au service de l'innovation.

Le défi des entreprises c'est de se transformer pour s'adapter à une époque nouvelle, c'est de changer à la fois l'organisation, le management, la relation aux consommateurs et la façon de délivrer de la valeur pour être en mesure de survivre en innovant dans un monde qui change. Pas de transformation digitale réductrice donc, mais une véritable modernisation.

Cette transformation peut être risquée, effrayante, coûteuse... tout ce que vous voulez ! Mais si elle n'a pas lieu, le risque est simple : se faire doubler par un nouvel entrant... ou même disparaître.

Par contre, si l'entreprise fait les choses correctement... Bingo! Meilleur positionnement, meilleure perception, meilleure attractivité, meilleure performance commerciale !

La grande confusion

Cela fait 20 ans que je baigne dans le digital. Depuis 1996 et ma première connexion à Internet avec un modem 28k.

Je fais partie de cette génération de trentenaires qui a eu la chance de vivre l'arrivée puis la maturation du digital, du web, du smartphone et de constater l'impact de ces innovation technologique sur notre époque.

Cela fait aussi 12 ans que j'ai mis le sujet du numérique au centre de ma carrière, en aidant de grands groupes à comprendre et à mettre en musique la digitalisation de leurs vieilles recettes (Chanel, Burberry, etc.), et longtemps que j'observe ce qui se passe un peu partout.

J'ai vu naître et grandir la confusion autour de cette nouvelle modernité. Les entreprises ont d'abord longtemps balayé le sujet sous le tapis par incompréhension, par lourdeur organisationnelle ou par peur du changement.

Et puis devant la croissance du phénomène internet on s'est dit qu'il y avait peut-être des trucs à faire. Alors on a fait des « trucs »...

- On a embauché un webmaster qu'on a mis au sous-sol et une agence digitale qu'on a sous-payé (ou trop payé) pour faire un joli site ;
- On a demandé au stagiaire de mettre en ligne la pub destinée à la télé ou aux magazines, sait-on jamais...
- On a investi pour faire des contenus vidéo, créer une page Facebook, un compte Instagram ou développer une appli souvent inutile ;
- On a lancé un site e-commerce parce que certains le faisaient aussi

Je caricature un peu, mais vous voyez l'idée... Dans la plupart des entreprises on a traité le numérique comme un sujet annexe, comme une suite d'innovation incrémentales et non comme un facteur d'innovation structurel qui était en train de tout bouleverser.

Mais ça y est, les choses bougent, beaucoup ont enfin compris qu'il fallait vraiment remettre en question les vieilles recettes, la transformation est lancée !

Les consultants en transformation digitale sont pris au sérieux, on organise des voyages dans la Silicon Valley pour faire découvrir le monde aux comités de direction, les start-ups deviennent une source d'inspiration et on a embauché des CDO (Chief Digital Officer) que l'on met bien en avant pour montrer que maintenant c'est pour de bon, on va vraiment changer et devenir une entreprise digitale ! Le numérique, la panacée.

Vraiment ?

Voir enfin quelques œillères se lever et des yeux embués se tourner vers le sujet du digital ne me donne pas d'urticaire, mais constater que des entreprises croient se donner les moyens de leur modernisation

en adoptant une simple stratégie digitale me laisse perplexe.

Les grandes chaînes d'hôtel ont eu beau faire leur « transformation digitale » en mettant en place du e-commerce, des applis mobiles, du e-marketing, cela ne les a pas protégés de l'arrivée d'Airbnb. Les œillères n'avaient pas suffisamment été levées et surtout personne n'avait osé revenir aux fondamentaux pour se poser la question du modèle d'affaires.

La modernité ce n'est pas le numérique. Ce nouveau monde dans lequel nous vivons est évidemment pétri de technologies et de nouveaux outils mais il est bien plus que cela :

- C'est un monde **interconnecté**, où tout le monde et toutes les choses seront bientôt liées à internet, où la notion de "offline" est déjà obsolète pour beaucoup
- C'est un monde **transparent et ouvert** où tout se sait, se compare et se juge
- C'est un monde plus **exigeant** où chacun connaît ce qui se fait de mieux et souhaite y avoir accès
- C'est un monde de **tribus** où je fais, vois et consomme de la même manière que ceux auxquels je m'identifie
- C'est un monde de **défis** permanents où le sentiment d'avoir tout à réinventer est omniprésent, en particulier chez la nouvelle génération
- C'est un monde plus **rapide et instable** où le changement est continu et où la prochaine innovation de rupture est déjà au coin de la rue

It's innovation, stupid !

Dans son bestseller « Zero to one », Peter Thiel explique qu'il y a deux types de progrès : le progrès horizontal et le progrès vertical.

Le progrès horizontal, c'est créer une super ampoule qui éclaire plus. C'est trouver un moyen de fabriquer plus de voitures. C'est toucher plus de monde. Bref, c'est améliorer et développer ce qui existe déjà. C'est passer de 1 à N.

Le progrès vertical, c'est inventer quelque chose de totalement nouveau... et le diffuser dans les modes d'utilisation. Ce sont des innovations technologiques ou des changements de paradigmes. C'est passé de 0 (rien n'existe) à 1 (quelque chose de nouveau existe).

Depuis le début des années 70, nous avons passé notre temps à améliorer ce qui existait et à le déployer à plus grande échelle (en Chine par exemple).

Et puis la révolution numérique a tout d'un coup ré-ouvert les portes du progrès vertical.

Les entreprises qui prennent le dessus ne sont pas celles qui se « digitalisent », qui mettent en place de nouveaux outils, mais celles qui ont compris que dans ce nouveau monde les règles du jeu ont changé.

Et ce jeu auxquels toutes les entreprises s'adonnent c'est celui de l'innovation.

Inventer un nouveau produit, mettre en place une organisation et des méthodes de management inédites, découvrir des techniques commerciales et marketing plus efficaces, identifier un besoin encore insatisfait, exploiter de nouvelles ressources... Toujours et encore, l'innovation est le cœur du réacteur,

ce qui détermine la marche d'une entreprise dans un environnement concurrentiel.

Arrêtons donc de faire fausse route en faisant de la transformation digitale une stratégie en soi et parlons plutôt de digital au service d'une véritable stratégie d'innovation.

Le changement, c'est tout le temps !

Dans un monde qui bouge, la mission d'une entreprise reste toujours la même : satisfaire les besoins des hommes (parfois appelés "clients" ou "consommateurs"), directement ou indirectement.

Et si ces besoins profonds restent eux-aussi les mêmes, deux constats sont à prendre en compte pour se positionner dans notre nouvelle modernité :

- **le digital permet des innovations nouvelles pour répondre à nos besoins plus efficacement**
- **le rythme et l'origine de ces innovations ont considérablement changé.**

Un service de taxi reste toujours pertinent pour répondre à notre besoin de déplacement, mais Uber a créé un nouveau service permettant de satisfaire ce besoin d'une meilleure manière.

L'entreprise s'est appuyée sur l'adoption massive de technologies et outils numériques (smartphones et applis) pour inventer un modèle d'affaires inédit lui permettant de proposer un service plus efficace et moins cher qu'une concurrence qui n'avait pas su innover depuis des décennies.

Netflix est un autre bon exemple, largement commenté mais toujours aussi parlant. A l'origine loueur de DVD en ligne, l'entreprise s'est rapidement repositionnée comme une plateforme de streaming (lorsque le débit des connections l'a permis) avant d'évoluer à nouveau pour devenir un leader de *l'Entertainment* (notamment grâce à l'utilisation avant-gardiste des données collectées sur sa plateforme).

Des innovations de « business model » ou des innovations produits pour mieux répondre à un besoin en utilisant les nouveaux « ingrédients » technologiques à disposition, voilà la recette.

Mais une chose est sûre, plus que jamais, rien n'est figé.

Ce qui définit notre époque peut-être plus que tout c'est le changement, ou plutôt le rythme du changement. Les innovations s'enchaînent à une vitesse exponentielle rendant de moins en moins pertinents les grands plans stratégiques à moyen-terme.

Le model d'Uber est à peine en place que pointe à l'horizon la Blockchain et ses promesses (encore floues certes) d'un monde sans intermédiaire qui pourrait "uberiser Uber".

Certaines innovations technologiques, certains franchissements de seuil (les fameux « tipping points ») peuvent rebattre les cartes à tout moment en changeant radicalement l'équilibre fragile de la rareté qui définit comment fonctionne un marché.

Le plan de transformation idéal, c'est quoi ?

Du coup si on ne fait pas de « transformation digitale », on fait quoi ?

D'abord comprendre.

Les entreprises doivent se donner les moyens de réellement observer, écouter, et surtout comprendre comment a évolué leur monde : leurs clients, leurs prospects, leurs concurrents, leurs partenaires, leurs employés. Tout ce qui fait l'environnement d'une entreprise a forcément changé (et continue de changer) et les besoins et moyens pour y répondre ne sont plus ceux d'il y a quelques années.

C'est ici que les CDO et autres experts digitaux ont d'abord un rôle à jouer (rôle qu'ils jouent d'ailleurs souvent) tant la technologie et les nouveaux outils sont devenus indispensables pour expliquer et mesurer ces changements : marketing digital, Ux, Big Data, objets connectés, blockchain, mobilité, robotisation, logique de plateformes...

Le digital n'est pas tout, loin de là, mais croire que l'on peut réellement appréhender cette nouvelle réalité de manière juste sans comprendre les implications du digital c'est faire preuve d'une grande naïveté.

Oser.

Oser remettre les choses à plat.

Les décideurs doivent cesser de croire que continuer de faire comme avant en ajoutant simplement quelques nouveaux « trucs » digitaux suffira à assurer la pérennité du business. Le changement réel ne peut venir que du haut, d'une volonté affirmée des dirigeants de revoir la copie.

Tous les secteurs d'activité sont concernés et les entreprises doivent repenser (avec certes plus ou moins d'urgence) la manière dont elles apportent de la valeur de manière unique. Il s'agit en fait de revenir aux fondamentaux en partant de la raison d'être de l'organisation pour décider quel type d'innovation favoriser pour tirer profit des opportunités actuelles et émergentes. Il s'agit vraiment d'oser porter un regard neuf sur les choses, à commencer par les « assets » de l'entreprises, ce qu'elle a déjà et sait déjà faire, car souvent l'innovation est à portée de main.

Devenir résilient

La création d'une culture numérique et la volonté des dirigeants d'oser revoir en profondeur les habitudes de fonctionnement créent les conditions favorables à une transformation de l'entreprise, à sa modernisation.

La direction doit être alors donnée par une stratégie d'innovation, qui peut être de différente nature (basée sur de nouvelles compétences techniques, sur un nouveau *business model*, ou sur les deux à la fois), et qui permettra à l'entreprise de déterminer comment sa proposition de valeur est amenée à évoluée pour rester pertinente et compétitive.

Mais à notre époque, la survie d'une organisation sur le long terme, est directement liée à sa capacité à innover de manière continue, à se remettre en question, dans un environnement en évolution

perpétuelle. Le modèle d'affaires d'une entreprise peut disparaître demain, l'entreprise doit savoir rapidement s'adapter pour survivre.

Il n'y a pas de "photo finish", d'organisation, de process ou de manière de faire idéale, il n'y a pas de transformation définitive. Une entreprise aura réussi son évolution lorsqu'elle ne sera plus figée, lorsque sa capacité à innover et sa créativité seront ce qui la caractérise.

Le digital est évidemment un sujet important qu'il faut s'approprier ; et dans beaucoup d'entreprises il y a encore énormément de travail pour mettre à niveau les équipes et créer une culture générale technologique et comportementale indispensable à l'innovation. Mais le numérique n'est pas LA boussole, ni l'étalon maître pour guider et mesurer la modernisation d'une organisation.

Se transformer, se moderniser, pour mieux innover maintenant et demain, voilà le sujet ! C'est ce que je propose comme substitut au thème trop souvent réducteur de la transformation digitale. Ça piquera moins les yeux...

Source : Julien Devaureix



Et si Facebook devenait votre Intranet ?

Il y a environ un an, nous n'aurions jamais envisagé d'utiliser Facebook comme Intranet. Mais voilà, la plateforme a évolué. Nous l'avons testé et nous y avons trouvé des choses bien intéressantes. Bien entendu, nous parlons de Workplace. Le fameux « Facebook at Work » et non pas du Facebook que nous utilisons tout un chacun dans notre vie privée pour communiquer avec nos amis et notre famille.

Qu'est-ce que Workplace?

Selon Facebook, il y a aujourd'hui plus de 1000 entreprises à travers le monde qui utilisent Workplace pour leurs communications internes. On y retrouve des groupes prestigieux tels que Danone, Starbucks, Renault, Canadian Tire... et HRM Groupe. L'outil est gratuit jusqu'au mois de septembre. Après quoi, il en coûtera 3 \$ par usager pour la formule complète, mais Facebook prévoit tout de même proposer une version gratuite avec des fonctionnalités réduites.

L'interface ressemble beaucoup à l'environnement Facebook que tout le monde connaît avec cependant des fonctionnalités et des limitations qui lui sont propres. Le principe de base est que chaque individu s'inscrit ou est inscrit par son organisation dans des groupes. Par la suite, l'ensemble des messages qui sont diffusés dans les groupes auxquels appartient l'individu lui sont proposés sur son mur de nouvelles. Chaque individu peut créer ses propres groupes et y inviter les personnes qu'il souhaite. C'est donc un outil qui permet les communications centralisées, mais qui permet également à chaque individu de devenir un émetteur de contenus.

L'environnement proposé étant très similaire à l'environnement de Facebook, on s'y retrouve de manière très intuitive et naturelle. Par contre, le compte personnel de Facebook et le compte Workplace (Facebook professionnel) sont totalement distincts et étanches.

Sur chaque nouvelle partagée sur le mur, l'utilisateur peut intégrer un article trouvé sur le Web, intégrer des photos ou des vidéos, « taguer » des collègues pour attirer leur attention sur le partage et choisir dans quel groupe les diffuser. Depuis peu, la plateforme permet également de diffuser une vidéo en direct et de rendre accessible des documents hébergés sur un serveur en ligne comme Dropbox. La plateforme permet également de créer et diffuser des événements et de « *chatter* » avec ses collègues de travail.

Et la sécurité de nos données?

On le sait, Facebook est assez large dans son interprétation du droit de propriété des données. Workplace répond à cet enjeu en garantissant la sécurité des données d'entreprise à deux niveaux. Tout d'abord, Facebook garantit l'utilisation de normes de sécurité sévères édictées aux États-Unis et en Europe. En ce qui concerne la propriété des données, Workplace affirme haut et fort que l'organisation demeure propriétaire et administratrice des données (en formule premium).

De plus, il n'est pas possible pour les utilisateurs de Workplace de repartager le contenu à l'extérieur de la plateforme. Par contre, les administrateurs peuvent créer des groupes interentreprises permettant ainsi la collaboration entre employés d'entreprises différentes.

Une plateforme simple à utiliser !

Tel que nous l'avons déjà mentionné, il s'agit d'un environnement dans lequel les employés pourront se repérer assez facilement puisque la plupart d'entre nous connaissons déjà l'environnement Facebook. De plus, Workplace propose deux applications mobiles (la première est le reflet de l'interface de la plateforme et la seconde est un équivalent de « Messenger », mais pour Workplace) qui rendent les interactions avec les collègues et l'organisation très fluides.

Investir les entreprises... le nouveau Klondike des réseaux sociaux!

Tous les géants des réseaux sociaux travaillent actuellement à offrir des solutions aux entreprises. Leur salut financier à long terme en est directement tributaire. Ainsi, dans la course, on retrouve bien entendu la G Suite de Google, Yammer et Slack. On retrouve également des tentatives de LinkedIn avec son outil Lookup et, plus récemment, la nouvelle plateforme de Microsoft (Microsoft Teams) qui a l'avantage, tout comme Slack, de permettre une intégration facile avec de nombreux outils 2.0.

En conclusion...

Tout comme pour les intranets classiques, le défi principal demeure le même : faire en sorte que les utilisateurs développent le réflexe d'utiliser la plateforme. En ce sens, l'environnement Workplace a peut-être une longueur d'avance puisque, au-delà de l'utilisation officielle, les utilisateurs y verront peut-être un outil ludique et social leur permettant de dialoguer avec leurs collègues sur des sujets autres que ceux reliés au travail. L'outil est simple, intuitif, mais le temps nous dira si nous sommes prêts, comme employés, à utiliser ce type d'interface. La question se pose également pour les entreprises : sont-elles prêtes à favoriser une communication ouverte et décentralisée?

Source : Emilie Pelletier et Didier Dubois



La transformation digitale passe avant tout par vos collaborateurs

On peut définir la transformation digitale par un processus de changement continu drivé par la vision des dirigeants et la pression du marché. En effet, sans implication totale du top management, une entreprise ne pourra pas réussir sa transformation. De la même manière, le digital a durablement modifié les comportements d'achat des consommateurs, ce qui force les entreprises à s'organiser différemment.

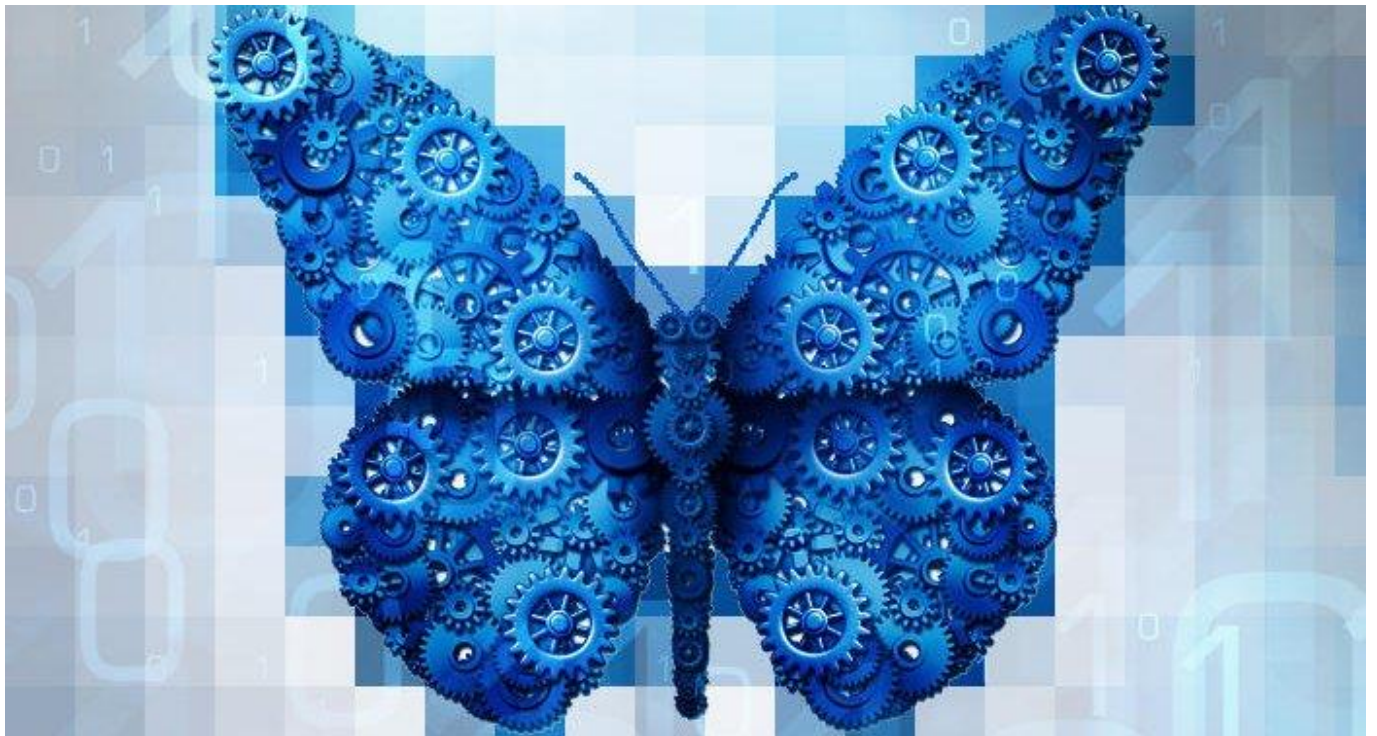
Mais un troisième élément moteur manque à cette définition : les collaborateurs. Sans eux, pas de transformation numérique. Quelle que soit la pratique que vous choisirez, assurez-vous d'embarquer l'ensemble de vos effectifs dans la démarche. Car finalement, la meilleure pratique interne de transformation digitale, c'est celle qui fait en sorte que le top management et les employés réussissent ensemble à disrupter leur propre entreprise.

Depuis 2011, nous avons observé et accompagné des grands groupes et PME dans leurs démarches d'innovation. Ainsi, nous avons pu identifier les 6 facteurs clé de succès qui distinguent les meilleures pratiques de transformation digitale :

1. **Implication des dirigeants** - Les dirigeants s'engagent fortement dans la démarche via des investissements (temps, budget), des actions concrètes et leur ouverture d'esprit.
2. **Implication des employés** - Les employés ont envie de s'investir intellectuellement, moralement et consacrent une partie de leur temps au projet.
3. **Impact sur la satisfaction des employés** - La pratique impacte positivement le moral et le bien-être des employés en développant leurs compétences et leur confiance envers leurs pairs.
4. **Fidélisation des talents** - La démarche permet à l'entreprise de retenir et fidéliser ses meilleurs éléments.
5. **Formation et acculturation au digital** - La pratique permet de former les employés et les accoutumer efficacement aux nouveaux outils digitaux.

-
6. **Travail en équipe** - Le travail en équipe est mis à l'honneur, ce qui contribue à casser les barrières entre les départements et les métiers.

Source: Aurélie Wen



Transformation numérique : les directions RH catalysent le changement

Les facteurs-clé du succès de la transformation

Pour IBM, qui a fait de l'innovation son crédo depuis plus de 100 ans, le numérique est plus qu'un phénomène : il s'inscrit profondément dans un changement de paradigme qui nous emmène dans l'ère de la 4ème révolution industrielle. La firme s'est inspirée de l'expérience de ses clients mais aussi de son propre vécu pour formaliser les quatre facteurs-clé indispensables pour bien mener sa transformation numérique :

- Un studio de design thinking pour animer et faciliter la créativité et la co-crédation qui optimiseront l'expérience client ;
- Une ou plusieurs plateformes évolutives pour offrir les meilleures conditions de déploiement du changement ;
- Une ou plusieurs Factory pour accélérer le time-to-market via le développement d'applications web et mobiles ;
- Une ou plusieurs Academy pour conduire le changement en interne, et mettre à niveau les compétences de tous.

L'humain, clé de voûte du passage au numérique

Ce dernier pilier rappelle combien le passage à l'échelle met l'humain, et donc le management, au cœur des problématiques du moment. Comme l'a rappelé Pierre-Charles Parsy, Directeur Stratégie & Transformation d'IBM Global Business Services lors du dernier HUBDAY Future of Work : « *La transformation numérique est avant tout un changement de culture, de compétences et de façon de mener nos projets* ».

C'est donc toute l'approche RH qui demande à être revisitée, l'enjeu portant sur les questions d'évolution de compétences et d'accompagnement au changement. Le rapport *Redefining talent* tiré de l'étude C-Suite a révélé que les décideurs RH les plus innovants considèrent désormais leurs collaborateurs comme des clients. « *Nous avons besoin d'employés qui soient à l'image de nos clients : des employés innovants et collaboratifs, à l'aise avec le changement* » a ainsi résumé un DRH canadien, comptant parmi les 600 cadres interrogés pour l'étude commandée par IBM

Revoir la table ronde sur le thème « L'humain, premier pilier de la transformation numérique », modérée par IBM lors du HUBDAY Future of Work du 9 novembre dernier.

Les technologies au service des RH

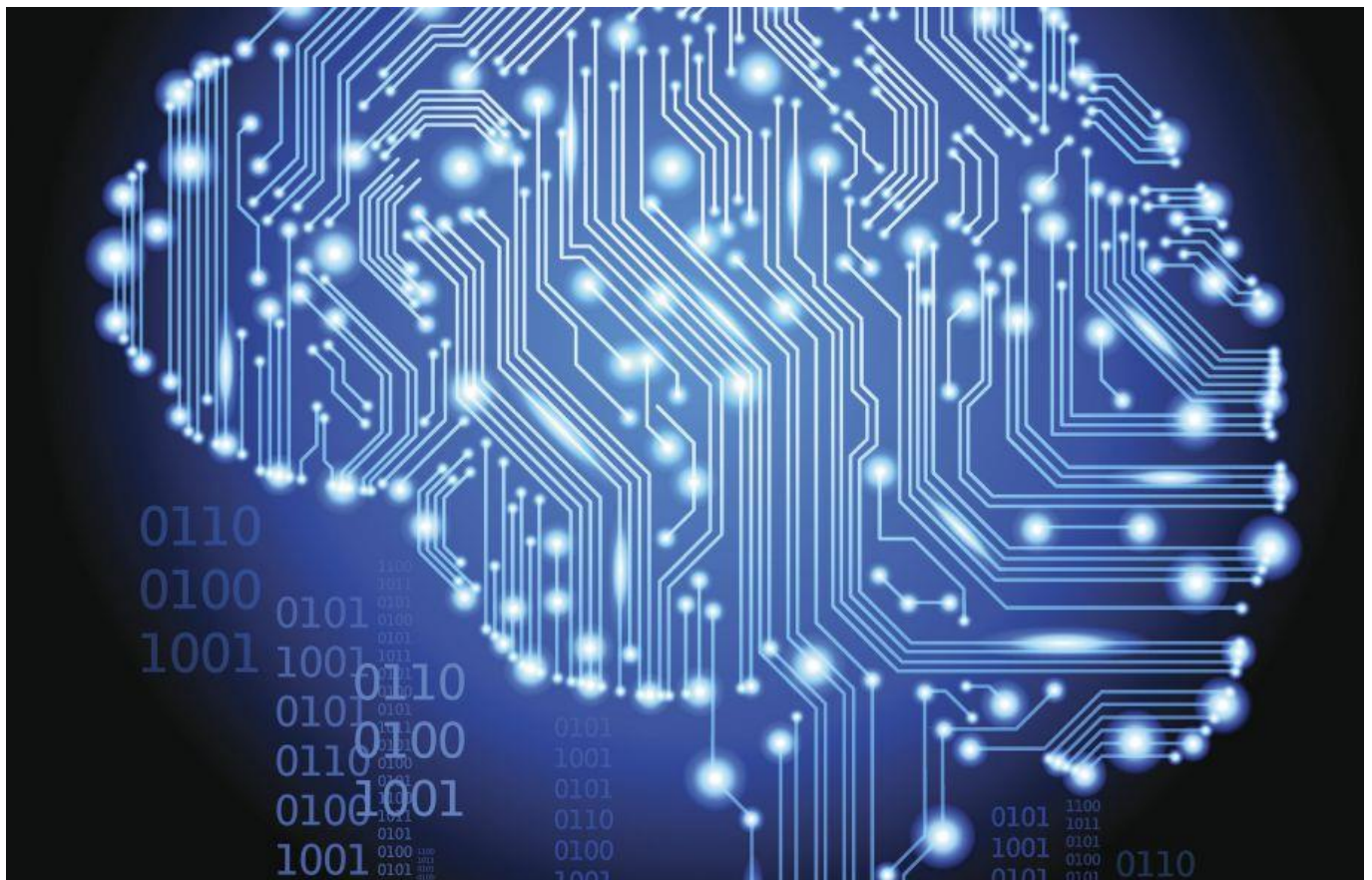
Concrètement, comment ce changement RH doit-il s'opérer ? Cela commence par le reskilling et l'upskilling qui permettent de mettre à niveau tous les employés pour les embarquer dans le changement, que ce soit à travers du e-learning, des sessions de formation, des MOOCs etc. Une autre dimension consiste à installer de nouveaux modes de management, plus collaboratifs, affranchis des silos traditionnels avec l'adoption de la méthode agile et des approches de design thinking. Dernier pan de cette transformation, les RH doivent apporter en interne une dynamique nouvelle en imaginant avec les directions métiers des partenariats avec l'extérieur, notamment à travers des hackathons avec des startups.

Pour accompagner ce changement, les directions RH doivent capitaliser sur les technologies émergentes. A commencer par les médias sociaux : dans le rapport *Redefining talent*, 48% des interrogés pensent que ces outils vont permettre d'augmenter l'engagement de leurs équipes, et 40% envisagent même que ces échanges généreront de nouveaux projets. « *Nous pourrions mettre en lumière des idées nouvelles à travers ces conversations informelles, ce qui va augmenter les performances de nos équipes, et par voie de conséquence, le résultat des entreprises* » se projette un DRH brésilien interviewé pour l'étude.

D'autres envisagent même d'utiliser la data pour mieux accompagner leurs salariés : « *L'analytique nous aidera à déterminer comment doivent évoluer les besoins en compétences de notre entreprise, ce qui est plus important que la productivité individuelle* » explique Bruno Mettling, DHR d'Orange France.

Les directions RH vont donc avoir ces prochaines années un rôle crucial pour impulser, accompagner et animer la transformation numérique de leurs organisations. Un défi passionnant mais aussi un challenge lorsque l'on découvre dans le rapport *Redefining talent* que seuls 46% d'entre eux considèrent que leur entreprise est prête à manager dans un environnement humain plus complexe.

Source : Herveline Denis



L'intelligence artificielle va-t-elle surpasser l'humain ?

Selon une étude menée par les deux universités Harvard et Yale

La question de l'IA qui va remplacer les employés humains est devenue l'un des sujets les plus chauds de l'actualité, et pour cause, les études continuent de faire l'éloge du potentiel de croissance et de richesse que présente l'IA en raison de l'augmentation de la productivité. En même temps, d'autres rapports mettent en garde contre les menaces de l'emploi et l'aggravation de l'inégalité des salaires entre les salariés qualifiés et ceux moins qualifiés.

En dépit de ces alertes, rien ne semble arrêter le progrès technologique. Selon une dernière étude publiée par les prestigieuses universités de Yale et d'Oxford, l'IA devrait dépasser les humains dans tous les domaines en moins de 50 ans. Pour arriver à cette prédiction, les deux universités se sont tournées vers des spécialistes de l'intelligence artificielle du monde entier. Ces derniers estiment que l'IA devrait nous dominer d'ici 2062, la probabilité de cette prédiction a été de 50 %. Néanmoins, il faudra attendre encore plus d'un siècle jusqu'à 2137 pour voir l'IA dominer toutes les activités humaines.

L'intelligence artificielle devrait maîtriser beaucoup d'activités bien avant cette date. Dès 2024, les spécialistes s'attendent à ce que les machines deviennent meilleures que les humains dans la traduction des langues. De même, elles devront dominer des activités comme la rédaction de dissertations de lycée avant 2026, conduire un camion avant 2027 et remplacer les humains au commerce avant 2031. Les machines seront même aptes à écrire des livres best-sellers dès 2049 et à s'occuper de la chirurgie en 2053. En réalité, tous les jobs occupés par les humains seront automatisés dans les prochains 120 ans,

ont dit les participants au sondage.

Le sondage de l'étude menée par les deux universités a été envoyé aux spécialistes de l'IA qui ont publié en 2015 des recherches dans l'une des deux grandes conférences de la discipline (la Conference on Neural Information Processing Systems et l'International Conference on Machine Learning). Au total, 352 chercheurs ont participé à l'étude.

Ces résultats ont « des conséquences sociales de grande portée », a dit Katja Grace de la Machine Intelligence Research Institute à Berkeley en Californie. Comment les enseignants vont-ils agir si l'on sait que les dissertations générées par ordinateur seront impossibles à distinguer des dissertations rédigées par les élèves, par exemple ?

Néanmoins, les humains seront toujours là pour gérer les problèmes qui suivront le déploiement de l'IA. Les spécialistes ont donné une probabilité de 5 % seulement de disparition de notre espèce, et ce malgré l'engouement des médias et le débat très tendu des dangers de l'IA.

L'intelligence artificielle a déjà dépassé les humains dans plusieurs tâches. Dernièrement, AlphaGo, l'IA conçue par DeepMind (une filiale de Google) a réussi à battre le meilleur joueur du monde du jeu de stratégie le plus complexe qui puisse exister, le jeu de Go. D'autres systèmes peuvent lire sur les lèvres mieux que les professionnels, et des systèmes peuvent même aider les enquêteurs à trier les données de police. Cependant, chaque système maîtrise une tâche unique et est sans intérêt lorsqu'il s'agit de faire d'autres tâches, à moins qu'il soit entraîné.

« Il y a des preuves que les machines vont dominer l'intelligence humaine dans des tâches complexes, mais spécifiques », a dit Eleni Vasilaki de l'Université de Sheffield au Royaume-Uni. Mais il n'y a pas beaucoup de preuves qu'une IA dotée de la même polyvalence que les humains va faire son apparition prochainement, dit-elle.

Les résultats de l'étude n'ont pas montré de relation entre l'âge des chercheurs et leurs prédictions, mais leur emplacement géographique a eu un impact sur leurs prédictions. Ainsi, les chercheurs en Asie ont avancé des dates bien plus proches que leurs pairs d'Amérique du Nord.

Cette étude s'est concentrée sur les aspects cognitifs de l'intelligence qui correspondent à des tâches bien définies. « Mais des éléments de l'intelligence, comme l'intelligence émotionnelle, vont au-delà du cognitif », a dit Georgios Yannakakis, de l'Université de Malte. « Il serait intéressant de se demander quand l'IA va dépasser les humains qui critiquent les œuvres d'art ou les films. »

Source : Coriolan



L'intelligence artificielle ne remplacera pas la collaboration

L'intelligence artificielle (IA) suscite fascination et inquiétude. Développées depuis plusieurs années déjà, ces technologies en mesure de remplacer l'action d'un cerveau humain prennent une toute autre dimension grâce à l'apport des solutions de collecte et d'analyse des données de masse (big data).

Le croisement de ces informations et la puissance de calcul disponible permettent aux outils d'IA d'aider à la prise de décision. Nourris en permanence, ces processus développent aussi des formes d'apprentissage et d'amélioration autonomes. Le pouvoir de cette technologie va ainsi bien au-delà de la robotisation qui, en son temps, avait également inquiété, avant de devenir la norme pour de nombreuses industries.

Beaucoup d'applications utilisent déjà des briques d'IA. Dans la banque, l'assurance ou l'automobile. Outre une multitude de capteurs et de connexions, les véhicules autonomes sont par exemple guidés par des logiciels intelligents. Comme l'explique Eric Schmidt, le dirigeant d'Alphabet, la maison-mère de Google, un conducteur apprend de ses erreurs mais rarement de celles des autres. L'IA se nourrit-elle de toutes les expériences. Un conducteur artificiel serait ainsi mieux formé qu'un conducteur humain et donc potentiellement plus sûr.

Aussi indispensable soit-elle pour nourrir l'innovation, l'IA ne peut se passer d'une autre forme d'intelligence, née de la mise en commun de compétences et de savoirs humains. La sortie de l'iPhone est souvent prise comme exemple de l'intelligence collective. Comme toute innovation de rupture, elle ne pouvait reposer sur des données historiques, si importantes soient-elles. Cet appareil n'est pas le seul fruit d'une série d'innovations technologiques (écran tactile, applications...). Il est le résultat de la capacité d'un petit groupe de personnes, Steve Jobs, Jonathan Ive, le responsable du design, et quelques autres sans doute, à s'extraire de la bataille concurrentielle en créant un nouveau marché, selon la théorie dite de l'Océan bleu. L'iPhone est né d'une intelligence collective qu'aucune donnée n'aurait pu valider, la plupart des technologies étaient connues, la véritable innovation tient dans le lancement du

produit.

Dans la finance ou dans l'assurance, l'IA devient incontournable et mobilise des millions de dollars d'investissements à travers le monde. Sa capacité à analyser les données du passé et du présent dans des proportions de plus en plus grandes permet d'améliorer grandement les outils dits « prédictifs » sur lesquels reposent tous les systèmes où le futur, que ce soit le prix d'un titre ou un sinistre, est la source de la création de valeur. Le Graal pour toute une industrie. Les exemples d'applications potentielles sont donc nombreux. Dans l'assurance notamment, où le coût de la police pourrait être parfaitement adapté au risque de l'assureur, quasiment en temps réel. Dans la gestion d'actifs, ou les robo-advisors s'appuient déjà sur des moteurs d'IA pour investir au bon endroit, au meilleur moment.

Pour autant, l'aboutissement de la prise en compte de toutes les données sera-t-il l'avènement de l'efficience des marchés ? L'irréductibilité persistera et l'intelligence collective, au travers d'équipes de gérants, démontre tous les jours qu'elle est capable de faire mieux que le marché. De même, certaines plateformes de Crowdfunding reposent sur l'objectivité et la diversité de l'analyse de leurs membres pour sélectionner les projets à financer et non sur le résultat de simples algorithmes. Cette forme d'intelligence est séculaire. Les technologies actuelles de communication et de mise en relation permettent de la démocratiser et de la déployer à grande échelle et dans des délais beaucoup plus courts.

Deux systèmes prédictifs se développent ainsi en parallèle à grand renfort de technologie. Le premier fermement ancré dans les principes de la raison et le second dans l'intuition.

Ces deux formes d'intelligences sur lesquelles travaillent tant de monde ne peuvent se confronter mais se compléter. C'est dans leur association que nous pourrions répondre à nombre de problèmes tel que celui de la voiture autonome qui, guidée par la froideur rationnelle de son calcul, devra choisir de renverser un piéton qui surgit sur la chaussée pour protéger ses passagers et sûrement réduire le coût pour la collectivité, ou faire une embardée, réflexe humain, au risque de finir dans le fossé.

La vague technologique enclenchée, il y a presque 20 ans maintenant nous presse à trouver des réponses. Et ce n'est que le début.

Source : Fabrice Imbault



Culture numérique : écart de perception entre dirigeants et salariés

Au total, 40% des dirigeants interrogés dans le monde affirment que la culture numérique est très développée dans leur entreprise, contre 27% des salariés.

Les dirigeants veulent croire que leurs collaborateurs ont adopté les valeurs de l'économie numérique, de l'agilité à l'ouverture. Mais les salariés leur opposent un démenti, selon une étude Capgemini.

Culture numérique, mythe ou réalité ? A écouter les dirigeants, leurs entreprises adoptent des valeurs et des croyances qui leur permettent de s'adapter à la numérisation de l'économie et du travail. Mais visiblement, c'est un vœu pieux bien loin du quotidien perçu par les premiers concernés, leurs salariés.

Dans une étude publiée ce jeudi 8 juin, le Digital Transformation Institute de Capgemini constate l'écart de vue entre les dirigeants et leurs collaborateurs. Les chercheurs ont interrogé 1.700 personnes dans le monde, patrons, cadres intermédiaires ou employés issus de 340 organisations.

La culture, premier obstacle à la transformation numérique

Tout d'abord, les travaux de Capgemini donnent raison à de nombreux experts qui voient le challenge culturel comme un des principaux défis de la transformation numérique. 62 % des répondants (75% de l'échantillon français) citent cette problématique parmi les deux premiers obstacles à la mutation en cours, avec la vétusté des systèmes informatiques et la pénurie de talents. C'est donc une large majorité qui reconnaît que faire fi des habitudes passées pour se mettre à croire que la prise de risque, l'usage des données et la priorité au logiciel permettront de créer de nouveaux services n'est pas aisé. Cette même proportion voit aussi des difficultés à placer l'innovation, l'ouverture, le collaboratif, l'agilité et le sens de l'expérience-client parmi ses priorités.

Mais dans le détail, les dirigeants dépeignent un tableau beaucoup plus reluisant que celui de leurs

salariés. « *Par exemple, 85% des membres du leadership estiment qu'il est facile de collaborer entre fonctions ou entre divisions dans leur entreprises alors que seul 41% des salariés le ressentent ainsi* », souligne Jérôme Buvat, le directeur de la recherche de Capgemini. De même, 65% des dirigeants revendiquent l'ouverture vers les start-up et des partenaires quand seulement 34% des salariés reprennent le propos à leur compte. Méthode Coué ?

La culture contre la bureaucratie

Au total, 40% des dirigeants interrogés dans le monde affirment que la culture numérique est très développée dans leur entreprise, contre 27% des salariés. En France, l'écart est encore plus conséquent : 45% des dirigeants déclarent travailler dans de telles organisations contre... 3% des salariés.

Pour le chercheur, « *les entreprises essaient de développer leur culture numérique sans revoir leur organisation, sans impliquer les cadres intermédiaires auprès des salariés et sans alléger leur process bureaucratique* ». Le constat serait particulièrement vrai dans les pays européens. Résultat, le middle management est bien souvent tout autant déconnecté vis-à-vis des dirigeants que les salariés qu'il devrait sensibiliser aux nouveaux mantras de l'entreprise. A croire que collaborer, innover, devenir agile commence par desserrer la hiérarchie.

Source : FL Debes



Le droit à la déconnexion pour les collaborateurs

Si les normes qui régissent les frontières psychologiques entre travail et vie personnelle ne changent pas, le droit à la déconnexion peut devenir source de stress.

Qui a dit que les DRH n'étaient pas en première ligne de la transformation digitale des entreprises ? Depuis l'entrée en vigueur du droit à la déconnexion dans les entreprises de plus de 50 salariés au 1er janvier 2017, ils négocient des accords pour en définir les modalités. Il s'agit, par exemple, de bloquer la transmission d'e-mails aux salariés en dehors des heures de travail.

Or un salarié sur deux estime ne pas pouvoir se déconnecter plus de trois heures de sa messagerie sans que cela ne pénalise son travail. Un salarié sur deux estime aussi qu'il doit répondre ou agir dans la demi-heure qui suit la réception d'un e-mail. Les salariés français sont clairement atteints du syndrome Fomo (« fear of missing out », la peur de manquer une information). Après des années de stress dues à l'« infobésité », le premier été en déconnexion forcée sera-t-il celui de l'anxiété sociale ?

Les nouvelles formes de travail impactent la vie personnelle

L'ouverture de négociations sur le droit à la déconnexion a la vertu de reconnaître que les nouvelles formes de travail peuvent avoir des conséquences sur la qualité de vie au bureau et en dehors. Une nouvelle réflexion émerge, qui mêle digitalisation du travail, frontières entre les sphères de vie, excès d'informations et performance. Elle incite à dissocier le stress dû au travail et le stress dû à l'irruption du travail dans la vie personnelle. Les causes du premier sont bien connues : l'organisation du travail et la multiplication des distractions (SMS, e-mails, etc.), ainsi que l'ensemble des tâches rarement cohérentes entre elles.

Le stress dû à l'intrusion du travail dans la vie extraprofessionnelle est plus complexe. Il est d'abord causé par des tâches professionnelles réalisées dans des lieux et à des heures qui ne devraient pas leur

être consacrés. Mais l'invasion du travail dans la vie personnelle n'est pas qu'une extension dans le temps et dans l'espace. Les difficultés à résoudre et les problèmes sans solutions ne s'oublient pas automatiquement après les 35 heures hebdomadaires. Ils restent à l'esprit et y occupent une place importante, à la manière d'un ordinateur qui exécute des tâches en arrière-plan. C'est cette persistance qui est génératrice de stress. Et en l'absence d'informations nouvelles, ce processus mental tourne à vide. C'est ce manque de « grain à moudre » qui génère de l'angoisse. Être en vacances ne suffit pas à cloisonner les sphères de vie.

La gestion des frontières entre travail et hors-travail est une compétence

Pourtant, certains individus savent gérer les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Des stratégies de gestion efficaces existent, et certains salariés savent organiser une porosité non polluante entre leurs différentes sphères de vie. Gérer les frontières entre travail et hors-travail à l'ère du digital est donc une compétence. Plus précisément, c'est une métacompétence, c'est-à-dire une compétence qui sert à gérer ses propres compétences. Elle figure parmi les ressources nécessaires à développer, au même titre que la compétence à s'orienter en matière de carrière. Il revient aux individus de s'impliquer dans cet apprentissage.

Mais il revient aussi aux entreprises d'en organiser les modalités de déploiement et d'utilisation. Car si savoir gérer ses frontières est une aptitude, l'appréciation des comportements qui en découlent revient aux organisations et aux managers. Différer sa réponse à un e-mail peut être un comportement pragmatique et efficace. Mais dans un pays où la culture du présentisme imprègne les esprits, où il va de soi que les cadres ne doivent pas compter leur temps et où tout est prétexte à s'inquiéter de l'engagement des salariés, reporter son retour à un e-mail, c'est aussi jouer de la norme. La gestion hors travail du digital remet en cause des règles implicites de coordination entre salariés et managers.

Le droit à la déconnexion peut aussi être source de stress

Si les normes qui régissent les frontières psychologiques entre le travail et le hors-travail ne changent pas, le droit à la déconnexion sera, paradoxalement, une source de stress. Il augmentera la charge mentale si les salariés se sentent toujours obligés de savoir et de répondre, si managers ou clients considèrent qu'il est normal d'attendre des réponses en dehors des heures de travail. Le droit à la déconnexion, au contraire, sera une source de progrès s'il permet de faire évoluer notre compréhension des frontières réelles entre travail et hors-travail. C'est pourquoi les accords d'entreprise sont vertueux.

En définissant pragmatiquement ce qui est opportun, ils façonnent les normes et les cultures. C'est pourquoi le réexamen de la norme ISO 26000, qui régit les engagements des entreprises en matière de RSE, va dans le bon sens. Cette révision, portée par l'Afnor pour l'ensemble des pays impliqués, doit pointer les enjeux, les opportunités et les responsabilités des entreprises en matière digitale. Elle est, finalement, la condition d'appropriation par les salariés des opportunités offertes aux entreprises par l'apparition de nouvelles formes de travail.

Source : Cyril Couffe, Jean Pralong

Commercialisation

- [La commercialisation des innovations](#)
- [Innovation en commercialisation : identifier les signaux faibles](#)
- [Les clés pour anticiper les besoins des clients](#)
- [Le marketing inversé pour fidéliser des « consomacteurs »](#)
- [Marketing participatif : de l'engagement à l'enrôlement](#)
- [La stratégie « océan bleue » : c'est quoi et à quoi ça sert ?](#)
- [Rester compétitif malgré la turbulence](#)
- [La coopétition ou l'art de collaborer avec un concurrent](#)
- [L'innovation ouverte ou l'art de la co-crédation avec les clients](#)
- [Le « Social selling » ou la prospection connectée](#)
- [Optimisez la diffusion de vos post sur les réeaux](#)
- [La prospection téléphonique est-elle chose du passé ?](#)
- [Le phénomène de la loyauté](#)
- [L'évaluation de la loyauté](#)
- [Comment créer une culture de service à la clientèle](#)
- [5 conseils pour une expérience client engageante et profitable](#)

Commercialisation



La commercialisation des innovations

Dans la réalité des affaires, les entreprises introduisent régulièrement de nouveaux produits, cannibalisant parfois les anciens pour des versions améliorées ou innovatrices. Force nous est de constater que les nouveaux produits tardent généralement à être adoptés malgré l'enthousiasme des promoteurs. Une première explication se trouve dans la résistance au changement de la part du client. Bien qu'elle suscite la curiosité au début, les innovations présentent un niveau de risque plus élevé. On confond donc la curiosité bien manifeste avec la volonté d'acheter qui l'est bien moindre. Qui plus est, certains vendeurs sont parfois moins à l'aise avec un nouveau produit alors que pour d'autres, leur enthousiasme pour le produit leur fait perdre de vue le client.

Une étude à ce sujet réalisée par Huthwaite, le concepteur du *SPIN Selling*, est révélatrice. Son équipe a observé près de 200 visites clients pour conclure qu'avec de nouveaux produits, les vendeurs posent moins de questions au client potentiel et en revanche expliquent plus les fonctionnalités du produit. Cela se comprend dans le contexte mais il n'en demeure pas moins que c'est une grossière erreur. Ce n'est pourtant pas une fatalité. Toujours selon Huthwaite, les conséquences d'un tel comportement mettant l'accent sur les fonctionnalités du produit peuvent avoir des conséquences négatives.

En fait, la première fois que l'on fait état de la mise en marché d'un nouveau produit, le client exprime normalement un intérêt reflète sa curiosité. La seconde fois qu'on en fait mention, le client ne réagit pas puisqu'il a déjà été informé de ce nouveau produit. La troisième fois, il commence à être irrité puisque le vendeur ne semble pas se rappeler qu'il en a déjà parlé à deux reprises. Finalement, à la quatrième mention, considérée comme une répétition impertinente de la part du vendeur, le client est franchement outré du fait que le vendeur ne semble pas conscient que le sujet qu'il aborde ne l'intéresse tout simplement pas. La relation entre le client et le vendeur va en souffrir.

Les stratégies de lancement

La stratégie traditionnelle de lancement de nouveaux produits emprunte le cycle suivant : développement de produits, marketing, lancement auprès des vendeurs, promotion du produit auprès des clients. Dans ces conditions, il n'y a pas lieu d'être surpris que les vendeurs se fassent les porteurs de la bonne parole élaborée par le marketing à qui le développement des produits avait mis les mots dans la bouche. Les fonctionnalités priment puisqu'elles sont la fierté du développement des produits. Parfois, le marketing ralentit ces ardeurs et les tempore avec un discours publicitaire plus accrocheur.

Nous pouvons cependant imaginer une autre approche, moderne celle-là. Sans commenter le développement des produits, l'effort marketing quant à lui va s'élaborer conjointement avec les ventes. L'accent va être mis sur l'argumentaire du produit.. Le lancement auprès des vendeurs consiste alors à leur présenter l'argumentaire encore plus que le produit. De là, pour promouvoir le produit, on doit cibler des clients-vitrines, préparer le contact, planifier la prospection, à la suite de quoi nous pourrions obtenir des références et accélérer la pénétration du marché. Autrement, les investissements promotionnels sont prématurés et investis en pure perte. Devant des résultats décevants, certains affirment même que c'est la promotion qui s'est avérée insuffisante. En fait, il n'y a pas de générations spontanées en matière de vente consultative.

L'argumentaire de vente

L'argumentaire correspond au raisonnement logique que devrait emprunter un client potentiel pour acheter votre produit dès maintenant. Nous vous proposons de réaliser la réflexion suivante. Fournissez trois réponses distinctes à chacune de ces trois questions, pour un total de neuf réponses.

- Pourquoi devrions-nous acheter ce genre de produit ?
- Pourquoi devrions-nous l'acheter de vous ?
- Pourquoi devrions-nous l'acheter maintenant ?

Le supplice de la question survient lorsque vous décidez de soumettre vos questions à votre équipe. Si vous n'obtenez pas l'unanimité, interrogez-vous. Reformulez votre question ou changez de réponse, puisque manifestement votre argumentaire rencontre de la résistance. Imaginez la situation où vous débitez votre argumentaire et votre prospect vous répond : « Ça dépend ! » Convenons que l'issue n'augure pas bien.

Source : Michel Dionne



Innovation en commercialisation : identifier les signaux faibles

Il est de notoriété publique qu'aux États Unis, l'assureur AXA a réussi un véritable coup de maître en exploitant au mieux les données de LinkedIn afin de vendre plus d'assurance vie que ses concurrents.

Le plus bluffant est qu'il ne s'agit pas d'une prouesse technique relative au concept de BigData, mais tout simplement de la réalité de se poser les bonnes questions et de faire preuve d'un minimum de bon sens. C'est quoi une assurance vie ? Un produit d'épargne. Aux US qui est en situation d'épargne ? Le plus souvent des personnes qui ont changé d'employeurs en négociant vers le haut leurs rémunérations, et qui une fois arrivés vont travailler plus qu'avant car ils doivent prouver à leurs nouvelles hiérarchies qu'ils sont bien à la hauteur de leurs attentes. La boucle est bouclée, il convenait donc de s'adresser à ceux-là puisqu'ils disposent de plus d'argent qu'avant et de moins de temps pour le dépenser. Ensuite, vous l'aurez compris, il a suffi à AXA d'identifier sur LinkedIn qui avait changé de fonction dans les 6 derniers mois pour viser mieux que la concurrence.

Par conséquent, tout l'art est de se poser les bonnes questions. Dans mon activité, le SocialSelling, je me suis aperçu que les cadres commerciaux qui m'achètent le plus vite sont ceux qui viennent d'arriver dans une organisation. A vrai dire, je pensais que cela aurait dû être l'inverse, car je pensais qu'il fallait être bien installé afin de convaincre la direction générale d'un changement stratégique important. Eh bien non, dans la réalité des faits, un nouveau directeur commercial a pour ambition de faire rapidement la différence, et avoir à sa disposition une nouvelle approche telle que le Social Selling lui fournit l'une des meilleures cartouches. De plus, pour l'attirer, il lui aura été très souvent promis d'avoir le budget nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie de son choix.

J'ai donc orienté ma prospection vers les directeurs commerciaux qui ont changé d'entreprise, car cela correspond au trio magique **MAN**:

- **M**oney: il a le budget \O/

- Authority: il a l'autorité pour signer mon bon de commande \O/
- Need: il a le besoin de faire la différence \O/

Et je ne dois pas vous convaincre que quand il manque un seul de ces 3 éléments, il n'y a au grand jamais d'opportunité commerciale digne de ce nom. Et là, tout comme AXA, LinkedIn est l'un des meilleurs outils que je puisse utiliser pour viser au plus juste.

Cependant, reconnaissons-le, ce n'est pas toujours aussi simple. Dans la plupart des cas, il convient d'établir une stratégie qui permet d'identifier des signaux faibles. Imaginons, par exemple, que vous soyez éditeur d'une solution CRM et que votre outil soit particulièrement bien adapté à une approche Social Selling, alors vous auriez tout intérêt à me pister - ainsi que mes concurrents - afin d'identifier les endroits où nous nous vantons d'avoir déjà presté. En effet, la plupart des sociétés que nous avons convaincues ont déjà un CRM mais un CRM souvent très mal adapté à ce que nous aurons préconisé de faire. Il est donc clair que dans quelques mois ces sociétés seront à l'achat d'une nouvelle solution CRM. C'est là, un exemple, de ce que l'on nomme 'signaux faibles'.

Pour identifier des signaux faibles d'intérêts, il convient tout d'abord de réfléchir en termes d'enveloppe budgétaire dans son sens le plus large. Dans mon secteur d'activité, par exemple, si une société investit dans une approche télémarketing, je peux présupposer, à juste titre, qu'elle est très consciente qu'il convient toujours de prospecter, tout comme je sais aussi que les résultats de ces actions par téléphone sont de moins en moins bons. Il me reste donc à être identifié auprès de cette entreprise comme une alternative crédible, car le Social Selling est avant toute chose une nouvelle manière de prospecter et de fixer des RDV très qualitatifs. Je dois donc moi-même émettre des signaux afin que mes prospects pensent à répartir autrement leurs budgets de soutien à la vente.

Vous l'aurez compris, les futurs gagnants seront ceux qui décodent mieux que d'autres les signaux dans l'infobésité, et surtout ceux qui feront preuve d'un certain bon sens paysan en se posant les bonnes questions, ainsi qu'en acceptant que leurs convictions initiales peuvent parfois être erronées. Seront encore plus gagnants que d'autres, ceux qui arriveront à faire percoler l'information chez leurs prospects qu'il convient parfois de dépenser autrement ce qui a été budgétisé, car de nouvelles méthodes existent et qu'elles sont souvent plus performantes.

Avant pour vendre, il fallait écouter. Désormais pour vendre, il faut toujours écouter, cependant bien en amont de la première rencontre. Avant pour bien acheter, il fallait comparer. Désormais bien acheter, c'est repérer et écouter ceux qui vous invitent à élargir votre champ de comparaison afin de virer en tête.

Source : Philippe Delière



Les clés pour anticiper les besoins des clients

Steve Jobs était doté d'un certain esprit visionnaire, il était capable de voir ce que les autres ne voyaient pas encore et de créer une tendance. Comment anticiper les besoins du consommateur ? Éléments de réponse...

La curiosité comme maître-mot

On ne naît pas visionnaire, mais on peut le devenir. Il vous suffit de questionner tout ce qui vous entoure. Sur un plan purement business, il reste primordial de s'intéresser à la manière dont a été conçu tel ou tel produit, de réfléchir au besoin auquel il répond, à ce qui lui manque pour être encore plus performant ou encore au business model de telle ou telle société, qu'elle se trouve dans votre champ concurrentiel ou non. C'est à force de questionnement que l'on finit par obtenir une vision globale de son marché et que l'on parvient à percevoir de plus en plus tôt les besoins que peuvent développer sa clientèle cible.

Posez-vous les bonnes questions

Commencez par réaliser une étude approfondie de votre clientèle, ce qui vous permettra de mieux cibler leurs attentes. Pour se faire, il est utile de se poser quelques questions : qui sont vos clients, actuels et futurs ? Quel est leur budget ? Qu'est-ce qu'ils attendent de vos produits ? Quelles sont les améliorations que vous pourriez apporter ? Que pense-t-il de la concurrence ? Plus vous saurez mettre en accord vos ambitions avec ce que les clients attendent de vous, plus vous aurez de chance de devenir un visionnaire. Ne vous fiez pas seulement à votre marché, mais étudiez le monde entier ! Voyez les tendances qui ont fonctionné ou non et essayez d'analyser pourquoi.

Interagissez avec votre cible

De nombreux outils traditionnels ou virtuels vous permettent d'interagir avec votre cible et de réaliser des enquêtes. Des sondages en ligne vous permettent de lancer des enquêtes de satisfactions client très rapidement et simplement. Les réseaux sociaux constituent d'excellents vecteurs d'information, sur lesquels vous pourrez trouver des données accessibles et facilement exploitables, comme les habitudes d'achats, les loisirs ou encore les budgets que les clients peuvent consacrer à tel ou tel produit.

Ciblez les besoins insatisfaits

Seulement 25 % des entreprises utilisent les informations liées aux réclamations des clients pour prendre des décisions marketing ! Pourtant, il existe toujours un client insatisfait quelque part. Il devient primordial que vous vous penchiez sur ce qui ne satisfait pas votre client, vous pourrez répondre rapidement en proposant un nouveau produit ou service innovant afin de combler le vide. Cela satisfera les clients mécontents et montrera aux autres consommateurs que vous continuez à faire évoluer votre offre.

Renouvelez votre produit/service sans attendre le client

Il reste capital de se placer dans une politique de renouvellement perpétuelle. Chaque dirigeant a tout intérêt à se remettre en question régulièrement et apporter de petites améliorations à son produit ou service, sans forcément attendre que le client ne vous fasse un retour. Ces dernières serviront de tests. Il vous suffira ensuite de réaliser une enquête de satisfaction auprès de votre clientèle pour analyser les retombées de vos améliorations et les faire évoluer à nouveau si le besoin s'en fait sentir. Il s'agit de la méthode intitulée « Lean Start-up » ou technique d'innovation en continu.

Répertoriez l'ensemble de vos échecs

Considérer l'échec comme un frein à votre développement aussi bien personnel que professionnel serait une grosse erreur. Même les plus grands visionnaires ont commis des erreurs avant d'atteindre la gloire. Steve Jobs a vécu des échecs commerciaux avec des produits comme l'Apple Lisa ou le Powermac G4 Cube, mais il a toujours su rebondir pour créer un produit encore plus novateur, en tenant compte de ce qui n'avait pas fonctionné précédemment. La persévérance est le maître-mot de la vision à long terme. Il ne faut pas avoir peur d'oser, de renverser les codes établis et d'imposer avec finesse –et patience- sa propre vision !

Intéressez-vous à la concurrence

Réaliser un benchmark vous permettra d'analyser ce que font les autres entreprises. Cela vous permettra de vous en inspirer en rassemblant les meilleures idées pour créer votre concept et tenter d'être le plus innovant possible en proposant surtout ce que la concurrence ne fait pas ! Commencez par une veille sur internet via les réseaux sociaux et blogs, puis analysez la présence et le discours de vos concurrents dans leurs communiqués de presse et lors de leurs interviews dans les médias.

Voir son projet en grand

Ne vous cantonnez pas à des projets « trop simples », cela briderait votre créativité et vous empêcherait de créer un jour le produit ou le service qui deviendra indispensable aux yeux des consommateurs.

Visualisez votre rêve, au besoin couchez-le sur papier, et surtout ne vous mettez aucune barrière. Votre projet doit correspondre à un idéal qui tend à révolutionner votre secteur. Steve Jobs a imaginé grand, quitte à parfois se trouver en dehors des clous et des tendances. Écrire votre projet idéal sous forme d'histoire ou de story-board peut vous aider à déterminer puis visualiser le but à atteindre.

Source : L'équipe Dynamique Entrepreneuriale



Le marketing inversé pour fidéliser des « consomacteurs »

« Faut-il réinventer le marketing ? » C'est la question que Philip Kotler, considéré comme l'inventeur du marketing, se posait en 2011 au regard de la limitation des ressources naturelles et de la hausse des coûts environnementaux. Derrière cette question, c'est un changement radical des fondamentaux du marketing, pour ne pas dire un renversement total, qui prend forme.

Aujourd'hui, les marketeurs doivent réviser leurs concepts et leurs pratiques pour proposer une relation aux consommateurs plus pérenne et plus durable. Une nouvelle approche qui pousse à mieux considérer les implications des actions marketing sur « le bien-être sociétal », en allant au-delà de la préoccupation écologique en incluant aussi la santé, l'équité sociale, l'équité économique et la qualité de la vie pour tous. C'est le « flipped marketing » (« marketing renversé », NDLR).

Cette prise de conscience a tout d'abord émergé au travers de questions qui ont peu à peu été soulevées, remettant en cause les certitudes des vieux modèles du XXe siècle. Et s'il existait une limite au marché ? Et si de plus en plus de personnes désiraient consommer moins mais mieux ? Et si les stratégies low cost étaient de plus en plus montrées du doigt ? Et si le jeu de l'hyper concurrence se montrait nocif pour l'environnement, stressant pour le personnel et peu rémunérateur pour le capital ? Et si les stratégies marketing n'avaient plus pour objectif suprême la rémunération du capital mais celle de toutes les parties prenantes ?

Loin d'être la fin du monde, il s'agit plutôt de la fin d'un monde. Certains prennent la nouvelle comme une menace, une contrainte. D'autres comme une réelle opportunité. Ces tendances s'illustrent dans quasiment tous les domaines d'activité, de l'énergie à la banque en passant par la téléphonie ou encore la grande distribution.

Des produits plus chers mais plus propres

L'une des consommations ayant le plus d'impact sur l'environnement est celle de l'énergie, notamment dans le domaine du logement. Les consommateurs sont de plus en plus nombreux aujourd'hui à avoir envie d'utiliser une énergie qui ne soit ni fossile ni fissile, hors du pétrole et hors du nucléaire.

Enercoop propose cette énergie-là. Son engagement repose sur ses partenariats dans l'hydraulique, l'éolien, le solaire et la biomasse. Cette coopérative assure à chacun de ses clients de jouir d'une énergie propre, quitte à la payer légèrement plus cher. C'est le « prix à payer pour la transition ».

Mais ce changement suppose que les consommateurs ne privilégient pas que le prix dans leur choix de consommation. Un parti pris difficile à renverser au regard de notre modèle façonné par la globalisation et la standardisation.

Des « consomacteurs » fidélisés

Or, la standardisation connaît elle aussi ses limites, surtout lorsqu'elle est portée à son paroxysme dans le contexte mondialisé. Dans la notion de « flipped marketing », la marque, qui est sans doute l'un des outils les plus puissants du marketing conventionnel, est aussi détournée. Toute marque digne de ce nom se doit d'avoir identifié une cible, exprimé une promesse, adopté un style et prouvé ses engagements. Elle se doit de rassurer et, pour ce faire, la marque se standardise. Or, on sait que la standardisation produit des déchets, un gaspillage et une réduction de la biodiversité qu'un peu de bon sens pourrait éviter.

L'histoire de la marque Gueules Cassées, un contre-exemple du domaine agroalimentaire, montre comment sortir efficacement de ce paradoxe. Cette entreprise met sur le marché des fruits et légumes présentant de petits défauts de forme qui n'altèrent en rien leurs qualités gustatives, vendus 20 à 30% moins cher que leurs concurrents directs. Cette approche permet de réduire le gaspillage.

Pour y parvenir, elle transforme ses clients en ambassadeurs en leur proposant de démarcher eux-mêmes les points de vente pour exiger la présence des Gueules Cassées. En donnant un rôle d'acteurs, et plus seulement de consommateurs, à ses clients, l'entreprise leur délivre un véritable pouvoir d'action. Dès lors, plus que les produits ou les services, ce sont des valeurs communes qui unissent les clients à l'entreprise, entraînant de facto celle-ci vers des pratiques plus responsables.

Des comportements plus éthiques

Philip Kotler, comme Barry Emery, auteur du manuel de référence « Sustainable Marketing », signale la nécessité grandissante de comportements éthiques de la part des entreprises. Non seulement pour des raisons morales, mais aussi parce qu'il existe aujourd'hui une réelle attente du public. Or, l'art du marketing consiste à anticiper puis à répondre aux attentes des consommateurs.

La banque est une bonne illustration de cet état d'esprit. Une mutation apparaît. Ainsi, La Nef, établissement bancaire, l'a bien compris en partant d'une simple question que se posent de nombreux clients : « Mais qu'est-ce qu'ils font de mon argent, au juste ? ». Sa promesse repose d'une part sur la transparence des placements et d'autre part sur leur utilité sociale et environnementale. Le tout sous le contrôle du label Finansol, véritable garantie pour le client. La relation avec le client s'en trouve

renforcée et peut alors s'inscrire dans la durée.

Des produits conçus pour durer

Les renversements observés dans les comportements des consommateurs proviennent souvent de leur motivation et de leur désir de participer à ce que l'on appelle « l'économie de transition ». Même s'il revient aussi à la puissance publique d'accélérer le mouvement dans un cadre législatif, comme cela a été le cas pour la loi promulguée à l'été 2016, condamnant les pratiques d'obsolescence planifiée.

A ce titre, le secteur de la téléphonie mobile est particulièrement évocateur. En quelques années, en effet, plusieurs milliards d'humains se sont retrouvés avec un téléphone dans la poche. Résultat : cette croissance s'est faite à marche forcée et il a fallu fermer les yeux sur les conditions dans lesquelles ces téléphones sont produits. A commencer par leurs composants et les matériaux qu'ils embarquent, métaux rares faisant l'objet d'une exploitation particulièrement controversée.

Fairphone, concepteur de « téléphones durables », fait figure de pionnier pour lutter contre cette tendance. L'entreprise se positionne en effet sur la durabilité de ses produits et sur un « sourcing responsable » (démarche qui prend en compte l'impact environnemental dans les processus de sélection des fournisseurs, NDLR). Anticipant les évolutions technologiques, le produit est conçu pour évoluer et ainsi réduire son empreinte écologique, là où les concurrents ne pensent qu'à renouveler les versions pour stimuler le ré-achat. On est bien ici dans une logique de dé-consommation qui est une base du marketing durable.

Des messages simples

Autant de cas de figures qui illustrent l'essor du « flipped marketing ». Cette nouvelle orientation délivre six messages simples :

1. Répondre à une attente de produits bons, sains et justes.
2. Être fier du prix à payer afin de préparer la transition.
3. Rendre le public acteur du changement en l'associant à la conception des produits et des services offerts.
4. Allonger systématiquement la durée de vie des produits.
5. Être transparent sur les conditions de production et de distribution des biens comme des services.
6. Passer d'une économie de la propriété à celle de l'usage.

Mises bout à bout, ces six leçons révolutionnent le marketing. Le public en connaît de plus en plus les principes. Il en reconnaît aussi la nécessité. Reste à lui faciliter le passage à l'acte : c'est la mission que se donnent un peu partout dans le monde les « flippers du marketing ».

Source : Pierre Mora



Marketing participatif : de l'engagement à l'enrôlement

La capacité à faire passer le client à l'acte est le défi majeur d'une campagne participative.

La participation a aujourd'hui un rôle clé dans les stratégies marketing et dans la chaîne de valeur. Du consommateur, qui aspire à jouer un rôle, à la *marketplace* qui, de fait, rend actifs tous ses publics, en passant par le design d'expérience, qui développe des communautés actives, le rôle des agents s'est accru et approfondi.

Mais comment engager les publics dans cette co-crédation de valeur ? La marque équitale Patagonia, par exemple, avec le projet « Worn Wear », fait de ses clients les porteurs d'une histoire originale qui les lie à leurs vêtements en les invitant à la raconter. Cela permet au consommateur d'avoir une place ponctuelle (selon ses envies) et précise dans le grand défi du vêtement renouvelable que porte la marque. Et si Patagonia est puissante, c'est parce qu'elle a bien pensé les différents petits engagements qu'elle propose à ses clients.

Le défi est pourtant grand. Car l'engagement ne suffit pas. Une véritable politique de l'enrôlement est nécessaire, pensée à la fois en largeur (diversité des rôles selon les sensibilités et les facettes des publics) et en profondeur (progression d'un même individu dans les différents rôles).

Des clients financeurs

Le *crowdfunding* s'est développé grâce au rôle de mécène et d'investisseur que le client a souhaité endosser. Cette nouveauté expérientielle est au cœur de l'existence même de nombreux projets, et remplace souvent les études de marché. Le projet de média sonore BoxSons, de Pascale Clark, a ainsi

vu le jour grâce aux 1144 personnes qui ont déboursé 50 000 euros au total.

Cette posture de financeur peut donc permettre à des marques (Pascale Clark en est devenue une) de se diversifier et de se réinventer. Cette approche avait d'ailleurs été plébiscitée par les supporters de Barack Obama lors de sa première élection en 2008 : le fait de pouvoir être un « fundraiser 2.0 » avait été l'un des moteurs de l'engagement des jeunes dans sa campagne – tout comme le fait de pouvoir être un « communicant 2.0 » – et avait conduit à une forte mobilisation de nouveaux visages citoyens.

Des clients ambassadeurs

Le rôle d'ambassadeur comporte des variantes diverses et variées depuis l'égérie simple, adhérant aux valeurs – comme les clients fans de « Girls in Paris », prêts à poser pour l'Instagram de la marque de lingerie – jusqu'au distributeur ou vendeur, comme Tupperware avec les fameuses réunions éponymes, mais aussi des marques plus récentes comme Révèle qui vend ses articles de sport féminin grâce à un réseau de sportives en club (lire aussi la chronique : « Comment transformer vos distributeurs en ambassadeurs »).

Penser un rôle exige un véritable effort de design, car le « rôle pack » agit souvent comme un accélérateur du marketing participatif. Mieux, il en conditionne souvent le succès. On sait depuis Victor Vroom (auteur de la théorie des attentes, NDLR), que quand une expérience ou une récompense n'est pas assez lisible, ni assez valorisante, ni apte à satisfaire ses besoins propres, la motivation n'est pas activée. Cette théorie de la motivation est particulièrement adaptée au travail de l'enrôlement.

La société de production de Joseph Gordon-Levitt, Hit Record, amène ainsi ses publics à coproduire des créations d'un nouveau genre en diversifiant les clés d'entrée et les projets pour permettre à chacun d'exprimer son potentiel d'invention. Certains peuvent simplement proposer une contribution mineure, en laissant un commentaire lors d'un débat. D'autres peuvent aller jusqu'à proposer un clip pour une chanson postée par un internaute. Cette diversité et cette modularité des rôles est sans aucun doute source d'une meilleure rentabilité de l'expérience client. De quoi en faire un véritable laboratoire de la co-crédation de valeur ?

Source : Jacques Angot



La stratégie « océan bleu » : c'est quoi et à quoi ça sert ?

La stratégie Océan Bleu fait partie de ces démarches stratégiques visant à aider les entreprises à innover davantage. Son succès s'explique par la volonté de ses concepteurs de proposer des outils pratiques et simples, directement opérationnels, pour aider les entreprises à se différencier. W. Chan Kim et Renée Mauborgne chercheurs au Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD ont exposé leurs méthodes en 2005, dans leur livre *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*.

La métaphore des océans rouges et océans bleus permet de décrire le marché dans sa globalité. Les océans rouges sont les marchés sur lesquels la concurrence entre les organisations est sanglante. Les océans bleus, quant à eux, sont des espaces dans lesquels les marchés ne sont pas disputés, puisqu'ils sont animés par une nouvelle demande, et une croissance forte, rentable. Les océans bleus évoquent les possibilités illimitées que les organisations parviennent à susciter, comme le montre l'histoire de l'industrie depuis ses débuts.

La stratégie océan bleu répond à un objectif simple : permettre à n'importe quelle organisation, grande ou petite, nouvelle ou installée, d'aller vers la création d'océans bleus de manière à se ménager un maximum d'opportunités tout en réduisant les risques au minimum. La stratégie vise à relancer d'un marché jugé saturé et hyper concurrentiel aux perspectives de croissance limitées. Finalement, elle contredit plusieurs croyances qui traînent depuis longtemps dans le domaine de la stratégie :

- Il ne faut pas mettre la concurrence au centre de la réflexion stratégique.
- La structure d'une industrie n'est pas immuable, on peut la modeler.
- Il est possible de débloquent systématiquement la créativité stratégique.
- L'exécution peut être intégrée dans la formulation de la stratégie
- Il existe un modèle détaillé pour définir une stratégie

Comment ça marche ? La remise en question

La stratégie océan bleu met au défi les entreprises de sortir des océans rouges de la concurrence, grâce à la création d'un espace stratégique vierge, qui rend la concurrence nulle et non avenue. Au lieu de se partager la demande existante et de prendre exemple sur les concurrents, la stratégie océan bleu pousse à élargir la demande et à tourner le dos aux concurrents. Les entreprises doivent donc se remettre en question en utilisant une panoplie d'outils analytiques et de dispositifs conceptuels qui aident à relever ce défi de manière méthodique.

Adopter la stratégie océan bleu

Une stratégie Océan bleu est une stratégie disruptive qui surprend le marché, et qui change les habitudes actuelles des utilisateurs via une nouvelle offre de valeur (low cost, high cost...). Les entreprises doivent donc réécrire les règles du jeu :

- Créer des marchés vierges, au lieu d'agir sur les marchés existants
- Mettre les concurrents hors-jeu, au lieu d'essayer de les battre
- Créer et capturer une nouvelle demande, au lieu d'exploiter la demande existante
- Casser le cercle qualité/prix, au lieu de chercher le meilleur rapport qualité/prix
- Créer une différenciation et des prix élevés, au lieu de créer une différenciation ou des prix bas

En particulier, les auteurs proposent une grille de lecture originale de la valeur d'un produit ou d'un service, en terme de différenciation, et propose d'agir dessus selon 4 axes

Selon les auteurs, six voies d'investigation permettent à une entreprise de créer de nouveaux espaces stratégiques dits « océan bleu » et de s'extraire de la bataille concurrentielle permanente.

1. **explorer les solutions alternatives présentes sur le marché, pour répondre à un même besoin.** Exemple de Blablacar.
2. **explorer les différents groupes stratégiques du secteur.**
3. **explorer la chaîne des acheteurs – utilisateurs.** Les entreprises de chaque secteur se retrouvent largement sur une définition commune de l'acheteur à cibler.
4. **explorer les produits et services complémentaires.** Des produits ou des services complémentaires recèlent souvent une valeur inexploitée et la tâche primordiale de toute entreprise est de définir la solution d'ensemble que recherche le client.
5. **explorer le contenu fonctionnel ou émotionnel du secteur.** Les concurrents d'un même secteur d'activité ont tendance à s'accorder sur la définition des produits à proposer mais aussi sur les axes de communication à privilégier. Ainsi dans certains secteurs (les produits ménagers, les fournitures de bureau...), l'accent est mis sur le prix et l'attrait fonctionnel du produit. Dans d'autres secteurs (le voyage, l'automobile), les acteurs font plutôt jouer le ressort de l'émotionnel.
6. **explorer le temps par projection des grandes tendances.** Il ne s'agit pas de prédire le futur mais d'extraire du sens des tendances déjà observables.

La réflexion sur la différenciation permet de construire une proposition de valeur vraiment différenciée de celle de ses concurrents, à l'instar par exemple de la Wii, comme on le voit dans le désormais célèbre canevas stratégique ci-dessous où Nintendo a résolument refusé certains des critères sur lesquels se battaient ses concurrents (puissance de calcul, performance, prix, ...), et en a inventé de nouveaux

(simplicité, partage, ...) :

Bon, et est-ce que ça marche en vrai ? Et pourquoi ?

Plutôt pas mal !

En 2015, dix ans après sa création, le livre « Stratégie Océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques » s'est vendu à plus de 3,5 millions d'exemplaires. Il est devenu un best-seller sur cinq continents. Il a été traduit en 43 langues, un record. L'expression océan bleu est même rentrée dans la langue vernaculaire de l'économie. Plus de 4000 articles et billets de blogs ont été consacrés à la stratégie océan bleu, et il s'en publie de nouveaux chaque jour. On y trouve d'ailleurs des récits fascinants, dans lesquels des patrons de TPE et travailleurs indépendants du monde entier expliquent en quoi ce livre a porté leur réussite professionnelle à de nouveaux degrés, loin des océans rouges.

Nous pouvons donc dire que la stratégie océan bleu est un succès. Et pour cause, des changements importants sont survenus et ont obligé aujourd'hui les entreprises à penser autrement leur stratégie, pour assurer leur pérennité :

- Les entreprises sont confrontées à un besoin croissant de nouvelles solutions originales, pour répondre à une demande toujours plus importante, alors que les moyens financiers et les budgets sont réduits.
- La disponibilité de l'information sur la toile, et la facilité à publier des contenus ont donné davantage de pouvoir et de crédibilité au individu. C'est pourquoi, les organisations doivent présenter une offre qui se distingue comme jamais auparavant, afin de générer des tweets, des étoiles, ou encore de faire parler d'elles sur les blogs.
- Les marchés d'avenir ne se trouvent plus en Europe ou au Japon, mais bien en Chine, en Inde, ou encore au Brésil. Et pourtant, ces grands marchés émergents n'ont pas les revenus par tête relativement élevés dont jouissent les pays développés. C'est pourquoi, il est indispensable que les entreprises soient capables de proposer des offres abordables et à bas coût, tout en répondant à leurs exigences de plus en plus pointues.
- Devenir un acteur international est de plus en plus facile et rapide. Des nouveaux acteurs venus des quatre coins du monde (y compris les marchés émergents) envahissent donc les marchés et intensifient la concurrence mondiale. Pour occuper une place à part dans ces marchés surpeuplés, les organisations doivent donc savoir faire preuve d'originalité en créant une valeur ajoutée innovante.

Les exemples d'entreprises utilisant cette stratégie sont nombreux : cirque du soleil, Uber, Blablacar, Ebay, Withings, le Slip Français... sans oublier l'incontournable Apple, bien sûr.

En 2015, W. Chan Kim et Renée Mauborgne ont publié une nouvelle version de leur ouvrage, tentant d'apporter des réponses aux dirigeants d'entreprises confrontés à certaines difficultés lors de la mise en application de la stratégie.

- L'alignement : pourquoi et comment harmoniser ses systèmes d'activités ?
- Le renouvellement de la stratégie : quand et comment renouveler au fil du temps ?
- Les pièges des océans rouges : quels sont-ils et pourquoi faut-il les éviter ?

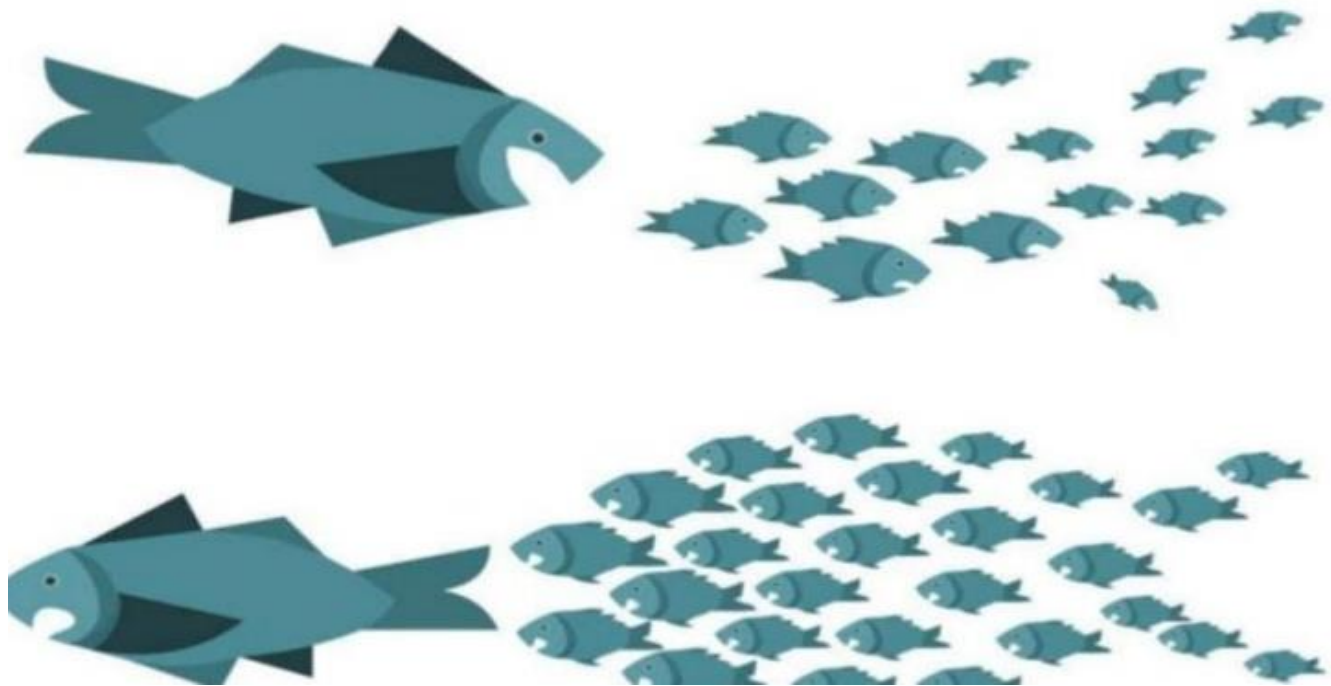
Un autre problème, essentiel en stratégie, est celui de la durabilité de l'avantage concurrentiel. Pendant combien de temps la firme va profiter de son océan bleu? Le cas de la Wii correspond bien à

une stratégie de type océan bleu. Mais on a pu constater par la suite que les concurrents ont réagi très vite et la tentative suivante de Nintendo de se démarquer (avec la Wii U) est un gros échec. »

On explique le présent et les succès de certaines entreprises en appliquant une grille de lecture explicative fausse mais rassurante car efficace

Ce que souligne schématiquement Philippe Rosenzweig, c'est que si on n'interroge que les gagnants, jouer au loto devient une méthode tout à fait valable pour gagner de l'argent. Une autre difficulté est je trouve la pensée complotiste que cette méthodologie sous-entend souvent. Je m'explique. On prend des exemples d'entreprises qui ont réussi à innover et à influencer suffisamment sur leur marché pour le faire sensiblement évoluer et on applique, a posteriori, une méthode d'analyse stratégique qui, si l'entreprise l'avait utilisée (ce qu'elle n'a pas fait la plupart du temps), aurait pu conduire aux innovations constatées. On explique le présent et les succès de certaines entreprises en appliquant une grille de lecture explicative fausse mais rassurante car efficace, comme le ferait un complotiste à propos du 11/09.

Source : Jean-Pierre Leac



Rester compétitif malgré la turbulence

Le plus grand défi auquel les chefs d'entreprise d'aujourd'hui sont confrontés consiste sans doute à savoir comment rester compétitif au milieu de turbulences permanentes.

Toute entreprise ayant dépassé le stade du démarrage est plus profilée pour maximiser l'efficacité que l'agilité stratégique, c'est-à-dire l'aptitude à exploiter les opportunités et à éviter les menaces de façon rapide et sûre. Je pourrais citer des dizaines d'entreprises, telles que la chaîne de librairies Borders ou BlackBerry, qui ont reconnu la nécessité d'une évolution stratégique majeure, mais qui n'ont pas réussi à s'organiser pour y parvenir et ont fini par ne rien faire, tandis que leurs concurrents plus réactifs dévoraient leur part de marché. Ces exemples suivent toujours le même schéma : une entreprise confrontée à une menace réelle ou décelant une nouvelle opportunité tente péniblement d'introduire (en vain) une sorte de transformation majeure en adoptant un processus de changement ayant fonctionné par le passé. Or, nous ne pouvons plus compter sur les anciennes méthodes de définition et de mise en œuvre de la stratégie.

Les entreprises ne parviennent pas à suivre le rythme du changement, encore moins à le devancer. Dans le même temps, les enjeux (financiers, sociaux, environnementaux, politiques) sont de plus en plus importants. Les structures hiérarchiques et les processus organisationnels que nous avons utilisés pendant des décennies pour gérer et améliorer nos entreprises ne sont plus à même de nous positionner comme des gagnants dans un monde qui évolue toujours plus vite. Pis : ils peuvent même contrecarrer les efforts pour être compétitif sur un marché affecté par des discontinuités plus fréquentes, et où les innovateurs doivent toujours se préparer à affronter de nouveaux problèmes. Hier, les entreprises ne reconsidéraient leurs stratégies que très rarement.

Aujourd'hui, une firme qui ne remet pas en question son positionnement à intervalles de quelques années (tout en s'ajustant de façon permanente aux changements de son environnement) et qui ne s'empresse pas ensuite de procéder à des changements opérationnels majeurs se met en danger. Mais,

comme peuvent l'attester de nombreux dirigeants, la tension entre la nécessité de garder une longueur d'avance sur une concurrence de plus en plus féroce et la nécessité de générer les bénéfices de l'année en cours peut provoquer des tiraillements.

Source: John P. Kotter

Coopération et compétition

Coopétition



La coopétition ou l'art de collaborer avec un concurrent

Vers une nouvelle perception de son concurrent

Cette nouvelle approche suppose de dépasser la représentation que l'on peut avoir de la notion de « concurrence ». Depuis la nuit des temps, ce terme est fortement synonyme d'adversité. Un concurrent doit être combattu car il représente une menace, dans un monde que l'on pourrait comparer à une « jungle où seuls les plus forts gagnent ». Il importe par conséquent d'être le plus fort pour survivre ou augmenter ses parts de marché.

Ce système de pensée peut être assoupli car l'énergie déployée à lutter contre ses adversaires devient fort coûteuse. C'est pourquoi certaines entreprises ont estimé qu'il était préférable de créer de nouveaux espaces sans concurrent plutôt que de livrer une bataille sans merci face à des adversaires de plus en plus redoutables, de toutes tailles et de tous horizons. Ce fut, à titre d'exemple, la stratégie déployée par Apple avec « iTunes », « l'iPhone » ou encore « l'Apple Store ».

D'autres entreprises ont estimé que le plus important n'était pas de « mettre à terre » son ennemi mais d'augmenter leurs parts de marché, le nombre de clients et les bénéfices, quitte à s'allier avec ses adversaires. Il est certain que cet état d'esprit reste encore embryonnaire dans un système socio-économique où la plupart des entreprises considèrent que leur survie dépend de leur aptitude à gagner contre leurs adversaires.

Si une alliance avec un concurrent permet à des entreprises de développer conjointement leurs performances, pourquoi ne pas s'y engager ?

Coopétition et complémentarité des compétences

La première finalité de la coopétition consiste à conjuguer deux savoir-faire d'entreprises

concurrentielles afin de donner naissance à un produit ou un service commun dont l'affichage vis-à-vis du client final pourra être soit une enseigne partenariale, soit demeuré sous l'apparence des deux enseignes.

Sony et Samsung : l'alliance pour la conquête du marché du téléviseur LCD

C'est ainsi que Sony et Samsung ont créé en 2003 la coentreprise S-LCD pour donner naissance à une nouvelle génération de téléviseurs LCD. Sony, alors leader sur le marché de la télévision a eu besoin de la technologie de Samsung concernant les écrans plats. Cette alliance a permis à Samsung de se positionner sur ce marché. En 2006, Samsung et Sony sont devenus les deux premiers constructeurs de télévision LCD.

Ces deux firmes ont considéré que la création d'une alliance leur permettrait, d'une part de créer un avantage mutuel par rapport aux autres concurrents et, d'autre part, que la complémentarité de leurs expertises permettrait de pousser la frontière de la technologie. Dans ces deux pays (la Corée et le Japon), l'innovation technologique est considérée comme une fierté nationale. Rappelons également que ces entreprises ont dû dépasser une très forte rivalité nationale suite à la colonisation de la Corée par le Japon au début des années 1900.

Autre exemple, celui de l'alliance entre IBM et Oracle en 2005, rivales dans plusieurs secteurs d'activité, en vue de capter le marché des progiciels de gestion intégrés (ERP) pour les PME. Oracle a profité du réseau de distribution d'IBM tandis que les ingénieurs commerciaux d'IBM ont pu élargir leur offre.

Dernier exemple, Renault et Daimler se sont unis dans le domaine de la voiture légère avec une architecture commune pour la SMART et la TWINGO.

Ces stratégies d'alliance reposent généralement sur une partie de l'activité des entreprises. La collaboration entre concurrents peut être réalisée, soit par le biais d'une structure juridique distincte, soit par l'intermédiaire de « cellules de coopération », comme se fut le cas pour l'alliance entre Apple, Motorola et IBM lorsqu'ils mirent au point le « PowerPC » (gamme de processeurs).

Coopétition et réduction des coûts

Au-delà de la complémentarité et de l'avantage concurrentiel que procure une alliance pour les entreprises concurrentes partenaires, la coopétition peut également avoir comme finalité de permettre à des concurrents de réduire leurs coûts de fonctionnement.

C'est ainsi que Henkel (« le Chat », « Mirror ») et Reckitt-Benckisser (« Woolite », « St Marc ») ont décidé en 2006 de regrouper leurs moyens logistiques afin d'augmenter le taux de remplissage de leur camion de livraison (jusqu'alors remplis aux $\frac{3}{4}$ pour ces deux entreprises). La mutualisation des camions, à travers le projet HERCORE, a permis à ces deux industriels, concurrents directs, de réduire de 20% leurs coûts logistiques (stockage, transport...).

Épiphénomène diront certains. Ils seraient surpris de découvrir que ce modèle a également été adopté récemment par PepsiCo, Orangina et Rock & Rock dont l'alliance sur la chaîne de transport a permis de diminuer de 3% les coûts de transport et de réduire l'émission de CO₂ (protection de la planète oblige).

Auchan et Système U ont rapproché leur centrale d'achat pour réduire le coût d'acquisition des biens de

consommation et passer devant Carrefour et Leclerc. Cette alliance a permis, en septembre 2014, à l'entreprise familiale Mulliez et au groupement coopératif mené par Serge Papin de représenter 21,5% des parts de marchés et subséquemment d'en prendre la tête devant Carrefour (21%) jusqu'alors leader incontesté et Leclerc (20%).

D'ailleurs, quelques temps après, pour éviter d'être distancé par ces grands concurrents, Intermarché et le groupe Casino ont signé un accord similaire. La compétition serait-elle la nouvelle arme des David contre les Goliath ?

Coopétition et oligopole

Bien que ces deux géants soient rivaux depuis des décennies, Apple et Microsoft se sont unis pour créer le plus grand écosystème informatique afin d'empêcher tout autre concurrent de s'aventurer dans « leur cour ». Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, la liste de leur collaboration est longue. Par exemple, Microsoft a lancé sur le marché Outlook (messagerie de Microsoft) pour Mac dans son Office Vision en 2011 après qu'Apple ait rendu disponible le navigateur Safari sous Windows.

Comment adopter la « coopétition attitude » ?

Vous l'avez compris, la coopétition suppose d'adopter de nouveaux modes de pensée :

- Il est parfois pertinent de bénéficier d'un savoir-faire d'un concurrent pour s'unir et développer la complémentarité en vue de créer un nouveau marché.
- S'allier à un concurrent direct peut permettre de partager à terme une position de leader et laisser loin derrière les autres concurrents.
- Il peut être plus bénéfique pour moi de s'allier à un concurrent pour gagner conjointement plus de parts de marché.

Et plus généralement, une nouvelle philosophie : « Nous sommes plus fort à plusieurs que tout seul ».

Les crises financières successives, l'accélération des rythmes de changement de notre société et l'évolution des besoins des consommateurs malmènent les entreprises et les obligent à se réinventer en permanence.

Selon l'économiste James Surowiecki, un groupe de personnes d'intelligence moyenne aura une meilleure idée que le plus intelligent des Hommes. La coopétition permettra à une entreprise, par les échanges d'idées et de savoir-faire avec son concurrent, de donner naissance à une nouvelle offre qu'elle n'aurait certainement pas pu initier toute seule.

Les stratégies de coopétition, par les forces qu'elles unissent, peuvent permettre à deux concurrents de passer d'une stratégie défensive (réduction des coûts) à une stratégie conjointe plus « offensive » afin de créer plus de valeur (exploration d'un nouveau marché par exemple) et se différencier.

Source: Francis Boyer



L'innovation ouverte ou l'art de la co-création avec les clients

Comment trouver de nouvelles idées ? Saisir ce que veulent réellement vos clients ? Se démarquer de ses concurrents ? Augmenter la confiance et la fidélisation de ses clients ?

Qui mieux que le client sait ce qui lui convient ?

L'usage veut que l'innovation vienne de l'intérieur de l'entreprise. Deux fonctions s'en occupent. En premier lieu la recherche et développement, constituée de chercheurs dont la mission est de trouver de nouveaux services et produits. Vient ensuite le marketing qui soumet les résultats aux clients pour évaluer la pertinence et l'adhésion.

Ce processus peut d'ailleurs être effectué en sens inverse : le marketing observe ses clients, les étudie, les segmente, les questionne et la recherche et développement se lance dans la création de biens et de services susceptibles de satisfaire ces nouvelles attentes.

Cette logique repose sur le principe selon lequel le pouvoir créatif se trouve à l'intérieur de l'entreprise. A cet effet, la direction s'engage dans le recrutement de personnes d  ment formées à ces méthodes. Les clients ont alors deux options : adhérer ou non aux nouveaux biens ou service conçus par l'entreprise.

Peu d'entreprises, surtout celles qui existent depuis des dizaines d'années ou qui ont une culture d'entreprise visionnaire (Apple, Google...) sont capables de créer un nouveau besoin. Vous êtes en panne d'inspiration ? Alors, voici une nouvelle approche : faites travailler vos clients !

Diff  rent de l'approche traditionnelle, le principe de co-créativité suggère aux entreprises de rendre acteurs leurs clients jusqu'à présent passifs. Cette nouvelle stratégie repose sur 3 principes de base qui

peuvent être différenciés ou, nec plus ultra, conjugués.

1 – Solliciter l’avis des clients en temps réel

Sous l’influence du web 2.0, les comportements des consommateurs évoluent. Habités aux forums, groupes de discussion, ils aiment partager, donner leurs points de vue et être entendus.

Mieux informés, plus connectés, ces derniers n’hésitent plus à formuler leurs avis sur des biens et services récemment achetés en les évaluant, via internet, souvent sur des sites d’achat comme Amazon qui échappent au périmètre d’action des entreprises directement concernées.

Contrairement à ce qu’à dit Henri Ford en son temps « Les gens peuvent choisir n’importe quelle couleur pour la Ford T, du moment que c’est noir », le temps où une entreprise imposait ses produits est révolu.

Peu nombreuses sont les entreprises qui se sont appropriées ces nouveaux comportements, excepté certaines, telles que Décathlon. Récemment acquéreur d’un produit acheté au sein de cette enseigne, vous avez la possibilité de lui attribuer une note sur une échelle de 1 (très mauvais) à 5 (excellent), de rédiger des commentaires (ce que vous avez aimé, ce qui vous a déçu) et de le recommander.

Associer ses clients permet en outre de recenser des dysfonctionnements et d’identifier plus aisément et rapidement des améliorations.

2 – Construire avec ses clients

Au-delà de la sollicitation d’avis, certaines entreprises sont allées plus loin dans l’art de faire travailler leurs clients en leur demandant tout simplement de leurs suggérer des idées d’amélioration.

C’est notamment le cas de Dell qui a souhaité se réapproprier la relation avec ses clients, suite à une baisse sans précédent du taux de satisfaction en 2005. Outre l’adoption du principe précédent, Dell a mis en place, en février 2007, IdeaStorm.

Le principe est simple : demander à ses clients de publier des idées, de noter les idées publiées par d’autres clients, retenir celles les plus populaires et y répondre. En 1 an, les clients ont soumis 8.859 idées, 616.638 votes et 66.682 commentaires.

Ce système leur a permis, non seulement d’appliquer une vingtaine d’idées auxquelles ils n’avaient pas pensé, mais aussi de mieux comprendre ce qui était important pour leurs clients. Par exemple, la plupart ne voulaient pas de « démos », ni de gadgets qui encombraient la mémoire vive (alors qu’il est communément admis dans ce secteur que la valeur d’un ordinateur est proportionnelle au nombre de programmes fournis). De là est également née l’installation de versions plus anciennes de Microsoft (XP plutôt que Vista).

Lego permet aux internautes de présenter un projet de construction d’un modèle qui permet à qui le veut de soumettre une idée de nouveau produit. Dans les deux cas, le projet est soumis à validation d’une communauté qui décide des suites à donner. Lorsque l’avis est favorable, le projet de produit est mis en production puis lancé sur le marché. D’une manière différente, les auteurs des idées sont ensuite

3- Partager des expériences avec ses clients

Toujours dans la logique du « qui est le mieux placé pour... », l'identification d'innovations peut être facilitée par la création de communautés en lien avec le produit ou le service proposé.

Dans une société particulièrement individualiste et consummatrice, l'entreprise peut trouver un grand intérêt à instaurer un dialogue permanent avec ses clients. Le but de ce principe ne consiste plus à éprouver un produit mais à partager une expérience avec ses clients.

Nike l'a très bien compris. Elle a instauré une nouvelle philosophie : partir du vécu d'individus qui courent afin de faire entrer dans l'entreprise les désirs, plaisirs éprouvés par les utilisateurs finaux de leurs produits.

En plus de la qualité de la chaussure, les coureurs aiment écouter de la musique. Ils apprécient également d'avoir des informations sur leurs performances. En 2006, Nike a développé en partenariat avec Apple une application sur Iphone (ou Ipod) qui permet au coureur d'obtenir des informations sur la durée, la distance parcourue, les records battus (désirs) tout en écoutant de la musique (plaisir).

Par ailleurs, Nike est à l'origine de communautés de coureurs sur Facebook qui lui permet d'être au fait des besoins et attentes des coureurs, qu'ils soient clients ou non d'ailleurs.

Adopter la co-créativité augmente la notoriété de l'entreprise

Si ce nouveau modèle commence largement à démontrer sa pertinence et sa rentabilité, il est avant tout sous-tendu par un nouvel état d'esprit centré autour de deux valeurs fondamentales : l'authenticité et le partage.

La relation avec les clients se trouve modifiée. Il importe par conséquent d'apporter quelques ajustements en interne, d'un point de vue structurel (service client, recherche et développement...), systémique (plateformes d'engagement, site internet...) et culturel (les bonnes idées peuvent venir de l'extérieur).

Si vous êtes convaincu de cette approche, vous n'avez plus à présent qu'à :

- soumettre vos biens et services aux avis de vos clients via votre site internet.
- créer une plateforme internet dédiée aux suggestions d'idées et d'améliorations de la part de vos clients.
- donner vie à une communauté afin de partager les expériences vécues par vos clients en vue de mieux comprendre leurs attentes et renforcer les liens qui doivent vous unir.

A présent, il vous appartient de rejoindre la communauté des entreprises qui ont compris que la co-créativité constitue l'arme concurrentielle du XXIème siècle !

Source: Francis Boyer



Le « Social selling » ou la prospection connectée

Devenu incontournable dans le domaine du commerce, le social selling résulte d'un constat : aujourd'hui, il est impossible d'échapper à l'influence des réseaux sociaux. Alors, pourquoi ne pas puiser dans les nouveaux usages qu'ils impliquent pour créer de nouvelles opportunités commerciales ? La question est d'importance : parce qu'il est fort possible que demain, les méthodes de vente traditionnelles deviennent caduques.

Principes du social selling

Par nature, la vente est un processus social : elle implique des contacts et des échanges entre les vendeurs et les acheteurs. Le social selling, ou prospection connectée, est une sorte de retour aux sources sociales du commerce qui prend en compte les nouvelles habitudes générées par l'utilisation des réseaux sociaux comme Facebook, Twitter ou LinkedIn.

Début 2015, 68 % des internautes dans le monde entier utilisaient un réseau social. Cette réalité a abouti à des évolutions dans la façon dont les échanges commerciaux se déroulent : ainsi, ce sont désormais les deux tiers des internautes qui mènent leurs propres recherches sur le web avant de conclure un achat. Ce qui fait que la décision est de plus en plus difficilement influençable par le commercial et le marketeur.

Tout l'intérêt du social selling consiste donc à modifier les méthodes de prospection marketing et commerciale pour faciliter les interactions avec les clients potentiels via les réseaux sociaux. Pour autant, il ne s'agit pas d'une simple présence, active ou passive, des marques et des entreprises sur un réseau parmi d'autres. La prospection connectée repose sur une véritable méthodologie qui revient à exploiter le potentiel des réseaux sociaux tout en adaptant les techniques marketing.

Quelques chiffres

Voici quelques chiffres pour bien saisir l'importance du social selling. D'abord sur les habitudes d'achat des internautes :

- 67 % des internautes se renseignent souvent ou systématiquement sur Internet avant un achat en magasin ; le pourcentage grimpe à 74 % pour la tranche des 18-35 ans ;
- 23 % d'entre eux recherchent des produits en ligne sur un smartphone ou une tablette ;
- 61 % des moins de 35 ans ont déjà acheté un produit après avoir été exposés à un levier publicitaire numérique ou mobile (mail, bannière, article sur un blog, publicité vidéo, mention sur un réseau social, SMS) ;
- Les réseaux sociaux arrivent en seconde position des leviers publicitaires les plus impactants auprès des jeunes (derrière le mail) : ils sont 18 % à avoir acheté un produit après l'avoir vu sur un réseau social ;
- 6 internautes sur 10 se disent intéressés par les offres personnalisées ; 8 sur 10 adhèrent à un programme de fidélité.

(Source : enquête CCM Benchmark Institut / Eulerian Technologies, à voir dans le détail [ici](#).)

Ensuite, voyons l'impact du social selling sur le B2B :

- 78 % des vendeurs qui ont intégré le social selling affichent de meilleurs résultats que ceux qui n'ont pas adopté la même démarche ;
- 64 % des équipes de vente qui passent par le social selling atteignent leurs quotas ;
- Le taux de vente chez IBM depuis l'intégration du social selling par les équipes marketing a augmenté de 400 % (après un essai sur un trimestre) ;
- 65 % des acheteurs potentiels B2B utilisent les réseaux sociaux pour se renseigner le vendeur.

(Source dans [cet article](#).)

Les acheteurs d'hier ne sont plus ceux d'aujourd'hui

Les consommateurs vivent dans un monde qui, il y a encore quelques années, serait passé pour de la science-fiction. En lieu et place des traditionnels courriers, appels et pages publicitaires télévisées, les voici confrontés, au quotidien, à un afflux de réclames qui bat au rythme de leur navigation sur Internet : bannières, pop-ups, mails... Un internaute qui consulte aujourd'hui un site de billets d'avion verra demain s'afficher sur sa page une annonce ciblée pour des promotions de compagnies aériennes.

Or, la prospection a changé de camp. Ce ne sont plus les commerciaux qui cherchent des leads, mais les acheteurs potentiels qui prospectent par eux-mêmes et qui contactent les vendeurs quand ils ont terminé leur processus d'achat – dans 67 % des cas. Ils ont développé tout un environnement qui leur permet de multiplier les sources d'informations et de comparer les produits, les services et les offres avant de se décider.

En contrepartie, les marques sont confrontées à un énorme défi : créer une confiance qui ne passe plus par une croyance aveugle propagée par le marketing de masse. Les acheteurs agissent de plus en plus comme des journalistes : ils recoupent et vérifient leurs sources. Ils consultent des intermédiaires pour recueillir leurs avis. Ils prennent en compte les recommandations, qu'elles proviennent des

professionnels indépendants (typiquement : un magazine ou un site Internet dédié au domaine concerné) ou d'autres consommateurs. Ils ne se laissent plus convaincre par la seule opinion d'une marque sur son propre produit, mais privilégient les tests, les avis divers, les points de vue d'experts.

Les commerciaux d'hier doivent devenir ceux de demain

À charge pour les commerciaux de s'intégrer dans ce processus. Pour cela, ils doivent faire évoluer leurs méthodes, soigner leur visibilité – ainsi que celle de la marque – sur les réseaux sociaux. En somme, ils sont forcés de réapprendre à interagir avec les acheteurs potentiels, à développer une relation de confiance, à convaincre des qualités de ce qu'ils vendent et à s'assurer que le produit correspond à ce qu'en attend l'acquéreur.

Le social selling implique, en effet, un changement d'approche : être disponible, à l'écoute du client, devenir un guide dans le processus d'achat. Voyez ce qu'il se passe dans le domaine du luxe, comment les marques de renom ont adopté le marketing digital pour renforcer l'expérience client, après des années à croire que les outils numériques risquaient plutôt de l'affaiblir. Elles ont fait du social selling une méthode pertinente de rapprochement avec une clientèle particulièrement exigeante quant aux rapports humains au moment de l'achat.

L'avantage du social selling, c'est qu'on retrouve la qualité et la pertinence comme critères essentiels du processus de vente. C'est d'autant plus vrai qu'à travers les réseaux sociaux, le moindre faux pas d'une marque peut devenir viral, toucher une grande partie de la Toile, et rompre le pacte de confiance entre le vendeur et ses consommateurs.

Comment le social selling change la donne

Le social selling part de l'idée que le commerce reste fondamentalement le même qu'autrefois – il peut même être considéré comme un retour aux sources de l'échange personnalisé – mais que son contexte a entièrement changé. Le fait de décrocher son téléphone pour prospecter des clients, ça ne fait plus vraiment recette : à l'ère du social selling, il faut plutôt compter sur la multiplication des canaux de diffusion et le développement d'un réseau de qualité.

C'est la fin du pitch commercial classique, et le début d'une nouvelle époque où les commerciaux créent des profils sur les réseaux sociaux, postent des documents et des vidéos, rédigent des articles de blog, s'insèrent dans des groupes d'intérêts (notamment via le réseau professionnel LinkedIn). C'est ainsi qu'ils contribuent à faire connaître leur entreprise, leur marque, leurs services. C'est ainsi qu'ils s'appuient intelligemment sur la plus vieille technique publicitaire au monde : le bouche à oreille, à savoir les avis et les recommandations échangés entre internautes.

En conséquence, le social selling oblige les services marketing et commercial à :

- Créer des profils qualitatifs, personnalisés, complets sans devenir trop longs et imbuables ;
- Prendre contact avec des prospects sur les réseaux sociaux, les entretenir, instaurer une relation de confiance sur le long terme ; en somme, développer un réseau de contacts qui privilégie la qualité à la quantité ;
- Mettre à jour ses profils en témoignant de son activité, en postant ou en relayant des informations (comme un community manager, en plus efficace) ; un outil CRM, utilisé avec pertinence, est d'une grande aide sur ce point ;

-
- Optimiser les pages web de la marque ou de l'entreprise sur les réseaux : c'est ce qu'on appelle le référencement social, (SMO), une part de plus en plus essentielle du SEO ;
 - Soigner la qualité de ses contenus, ainsi que leur pertinence, bref : devenir une référence dans son domaine et le faire savoir autour de soi ;
 - Cibler intelligemment les acheteurs potentiels (un bon message, c'est celui qu'on envoie au bon moment) ;
 - Enfin, transformer le virtuel (l'échange digital) en réel (la conclusion de la vente).

En conclusion

Vous l'aurez compris : le social selling a pour but de remplacer le cold calling (cette méthode commerciale qui consiste à démarcher des clients par téléphone, à froid) par une approche résolument humaine des interactions. Le commercial crée un réseau, identifie les acheteurs potentiels, communique avec eux et les accompagne dans leur processus d'achat, après avoir gagné – et mérité – leur confiance.

C'est seulement dans un dernier temps qu'on passe au réel : transformer l'essai et conclure l'achat. Car, après tout, dans social selling, n'oublions pas qu'il y a « selling ».

Source : Andréa Bensaid



Optimiser la diffusion de vos posts sur les réseaux

La viralité ressemble souvent à une énigme impossible à résoudre. Comment expliquer qu'un message se diffuse plus ou moins efficacement sur la toile ? Comment expliquer que des relais s'activent pour le propager plus loin qu'il n'était prévu au départ ? Comment expliquer que face à cet aléatoire certains arrivent plus facilement à faire en sorte que la bouteille à la mer qu'ils jettent parvienne inexorablement à se démultiplier pour atteindre le bon port ?

Alfred de Vigny disait : « *Un livre est une bouteille jetée en pleine mer sur laquelle il faut coller cette étiquette : attrape qui peut* ».

Utiliser l'art du titre

La presse a montré l'exemple depuis longtemps, l'édition a cultivé cet art, les réseaux sociaux en ont accentué l'importance. Le titre « parfait » est devenu l'objet de tous les désirs et fantasmes. Une proverbe gitan dit que « Ce n'est pas la destination mais la route qui compte ». En maîtrisant l'art de la concision, un internaute augmente très sensiblement la visibilité de ses écrits ou de ses partages. Parfois, certains surfent sur des mots clés à la mode pour profiter d'un flux quasiment naturel et l'utilisation de hashtag a fondamentalement changé la donne.

Pourtant, pour faire passer des idées, pour innover, pour apporter une petite pierre à l'édifice, il ne faut pas hésiter à sortir des sentiers battus, à trouver une nouvelle utilisation pour un mot qui était tombé dans les oubliettes ou peu utilisé. L'art du titre s'apprend par l'expérience, il s'enrichit en permanence. Son imprévisibilité provoque aussi sa magie car quand un titre improbable provoque la curiosité du lecteur alors l'objectif est atteint.

Une image parlante pour illustrer

Avec le développement des multiples supports d'accompagnement d'un message, l'image est devenue une pièce centrale de l'échiquier. Une stratégie de communication s'embellie et comme une fleur doit présenter ses plus beaux atouts. Confucius pensait qu'«une image vaut mille mots». Il nous guidait dans ce nouveau monde. La viralité est aussi générée par la visibilité. Il est étonnant de constater les différentes forces de diffusion en fonction de ce fidèle compagnon du message.

Pour vérifier l'impact, il ne faut pas hésiter à la changer entre deux envois. Les clés du mystère sont parfois difficiles à décrypter et d'autres internautes auront de bien meilleures idées. Il faut laisser voguer, dans différentes mers, le message car les routes sont tellement nombreuses qu'il serait dommage qu'il ne puisse vivre sa propre vie et s'auto-illustrer.

Un objectif pour accompagner

La réputation d'un auteur est souvent la clé de voute qui renforce la diffusion. Elle est longue à établir et s'accompagne souvent d'un lectorat fidèle. D'une pièce à l'autre du puzzle, il faut parvenir à assembler un ensemble qui reste cohérent. Il est possible de trouver des voies parallèles et, au fil du temps, le style évolue. Les thèmes traités peuvent être variés quand l'auteur les maîtrise. Il ne faut jamais oublier que c'est une part de lui-même qu'il livre à chaque fois. Jean Racine disait « qu'il n'est point de secrets que le temps ne révèle ».

Dans un texte, entre les lignes, il peut y avoir une autre interprétation. Une fois l'écrit achevé, il reprend sa liberté et va vivre sa vie. Au fil des jours, il pourra se créer de nouvelles destinations. Le devoir de l'auteur est alors d'essayer de guider de nouveaux lecteurs vers celui-ci. Un texte représente toujours un travail important. Il serait dommage de s'arrêter trop vite.

Des relais à chaque noeud

Les médias sociaux offrent cette chance incroyable d'offrir de nouveaux relais de diffusions perpétuelles. Chaque plateforme a ses propres caractéristiques et recèle, en ses entrailles, de multiples modes de diffusion. Jamais il n'a été aussi facile de diffuser une opinion. En fonction du thème, en fonction du style de rédaction, il faut privilégier certains médias ou blogs. Comme les éditeurs d'un livre, ils vont apporter une mise en avant différente dans cette immense vitrine numérique qu'est le web. Un texte doit être adapté à chaque lieu et à chaque audience.

Face à la concurrence liée à l'infobésité, les réseaux sociaux permettent de s'appuyer sur des forces individuelles ou collectives. Dans ces réseaux, certaines « têtes de nœuds » apportent une visibilité bien supérieure. Une effervescence positive s'enclenche si les bonnes personnes sont touchées par le contenu et à chaque instant les rebonds repoussent toujours plus loin les limites de la découverte. Un message se propage alors infiniment.

Source : Alban Jarry



La prospection téléphonique est-elle chose du passé ?

Voilà un sujet que je n'arrête pas de voir sur les réseaux sociaux. Les articles fusent de partout et les opinions sont très polarisées : une partie des auteurs d'articles qui sont de fervents ambassadeurs de la vente sociale ont déjà enterré la prospection téléphonique alors qu'une autre frange d'experts accorde encore une place importante aux appels téléphoniques pour alimenter le pipeline. Où vous situez-vous ?

J'ai l'impression qu'il y a une véritable guerre de tranchées entre le camp qui pense que le *cold call* est mort et que la technologie l'a remplacé et les adeptes de la prospection téléphonique qui pensent que ceux qui misent sur la technologie sont tombés sur la tête. Je me situe entre les deux, car je pense que la combinaison des approches est ce qui donne les meilleurs résultats.

Mais comment s'y retrouver et être le plus efficace possible pour identifier de nouvelles opportunités de vente ? Voici comment je vois la prospection à travers mon expérience des 15 dernières années et ce que je vois chez les clients avec lesquels je travaille.

1. Le changement de contexte est indéniable

Premièrement, il y a définitivement un changement de contexte qui s'est produit. Les statistiques démontrent qu'il est beaucoup plus difficile de rejoindre les clients potentiels aujourd'hui. Entre 12 et 15 tentatives sont nécessaires. Les gens répondent souvent plus vite à leurs courriels qu'ils ne le font pour le téléphone. Ils sont souvent aussi plus rapides à donner une réponse de façon virtuelle.

En fait, nous voulons tous de plus en plus choisir le moment qui nous convient le mieux pour interagir avec les gens. Chose certaine il y a bel et bien eu un changement à ce niveau et la technologie n'y est pas étrangère. Bien évidemment, cela change la façon de faire la vente.

Est-ce que le cold call est pour autant mort? Je ne crois pas.

2. Les technologies tentent de faire penser qu'elles simplifient la vente

Je pense que de nombreux représentants se cachent derrière leur écran pour éviter la portion la plus difficile de la vente : la prospection. De nombreux articles vantent les mérites des technologies et de l'automatisation de plusieurs étapes dans la vente et laissent croire à qui veut bien l'entendre que cela supprime le besoin de décrocher le téléphone.

Si je suis d'accord avec le fait qu'avoir une liste de prospects qui ont déjà manifesté un intérêt pour vos produits/services grâce à des interactions en ligne (suite aux efforts de génération de leads et inbound marketing), je crois que le téléphone ne doit pas être mis de côté pour autant.

3. La meilleure approche de prospection est une combinaison de tactiques

L'approche qui semble donner les meilleurs résultats est de miser sur toutes possibilités de contact. Je vois des représentants qui connaissent du succès lorsqu'ils combinent l'appel téléphonique, le courriel, le message LinkedIn, un tweet, pour ensuite revenir à un appel et vice versa. Ils prennent action massivement, sans devenir insistants, afin de capter et garder l'attention de leurs clients potentiels.

À l'inverse je vois d'autres représentants qui misent tout sur les courriels, sans essayer d'autres moyens pour communiquer avec le client et sont surpris du faible taux de réponse qu'ils obtiennent. Premièrement, cette approche n'est pas suffisante dans un contexte de développement de compte (alors, imaginez un peu dans un contexte de nouvelles opportunités de ventes), et deuxièmement, le courriel en question est souvent de piètre qualité.

Les clients potentiels ne sont pas tous identiques, c'est pourquoi, il est préférable de varier les approches, afin de pouvoir en toucher le plus possible, selon les préférences de chacun.

Source : Maxime Bonnasserre

LOYAUTE

Le phénomène de la loyauté

Distinction et définition

Contrôle de la qualité, évaluation de la satisfaction et mesure de la loyauté sont-ils synonymes? Pas vraiment, en fait, pas du tout. Ils forment plutôt un continuum en escalier. Le contrôle de la qualité concerne les attributs d'un produit ou d'un service. Il révèle les défauts ou les anomalies de fabrication ou de prestation. La satisfaction quant à elle est la résultante d'un processus transactionnel. Elle inclut les dimensions périphériques au produit comme le délai de livraison et le service après-vente. D'ailleurs, la norme ISO-9000 définit un produit comme l'habilité à satisfaire un client. Finalement la loyauté est de nature relationnelle. Elle traduit le sentiment qu'éprouve un client dans ses interactions avec l'entreprise, l'expérience éprouvée et espérons le, non éprouvante. Elle indique en fait le niveau de résistance d'un client à l'attraction de la concurrence.

Causes et effets

La loyauté a un effet direct sur les ventes d'une entreprise et mieux encore sur ses profits. Toutes choses étant égales, son impact sur les profits est plus important que celui du personnel. Or, l'augmentation du niveau de loyauté découle directement de l'attitude et du comportement du personnel à l'égard des clients. La motivation du personnel constitue le plus puissant vecteur de loyauté qui elle-même contribue aux profits. Parallèlement, les processus d'affaires influent largement sur la façon dont le personnel se comporte avec les clients. Pris isolément cependant, les processus d'affaires ont relativement peu d'impact sur la loyauté.

Impact sur les profits

En quoi ou comment la loyauté contribue-t-elle aux profits? D'abord, un client fidèle va poursuivre ses

achats au fil des ans. Son volume d'achat devrait d'ailleurs normalement augmenter par le simple fait de la croissance économique et de l'inflation. Il devrait accepter certaines offres pour des produits complémentaires et supplémentaires (Cross-Selling et Up-Selling). En tout état de cause, les frais de transaction ne devraient pas s'accroître proportionnellement. Conséquemment, ils vont diminuer en pourcentage du coût et améliorer la profitabilité. Finalement, un client satisfait réfère en moyenne 3 clients qui devraient dans le meilleur des cas suivre la même progression. Une étude du Harvard Business School publiée dans la revue du même nom, démontre qu'une amélioration du pourcentage de clients loyaux de 5% par année pendant 5 ans permet de doubler, non pas les ventes, mais les profits. Peut-on se permettre d'en douter au point de ne rien faire et de laisser faire?

Source : Michel Dionne



L'évaluation de la loyauté

La mesure de la satisfaction

La satisfaction à l'égard du produit constitue à terme une condition sine qua non à la loyauté. En fait, la satisfaction est nécessaire à la loyauté mais n'est pas suffisante. C'est que la satisfaction véritable concerne non seulement le produit et le service mais aussi la relation avec le personnel de l'entreprise. La satisfaction à l'égard du produit en concerne les attributs intrinsèques : qualité, caractéristiques, design, durabilité, bénéfices. En dernière analyse, le rapport qualité-prix en ressort comme une appréciation globale. Le service spécifiquement recouvre la garantie, la livraison, la résolution des problèmes et le traitement des plaintes. Il introduit les dimensions relationnelles d'accessibilité, de courtoisie, de compétence et de communication. D'objectifs, les critères sont devenus subjectifs et relèvent maintenant plus de la perception que de la réalité. D'ailleurs parmi les causes de perte de clients, les bavures relationnelles comptent pour 70 % alors que le prix en est la raison dans à peine 12 % des cas. Le client ne ressent rien de moins qu'un sentiment d'indifférence à son égard. Cela vous est-il arrivé?

Les notions spécifiques

La loyauté constitue un intérateur de la satisfaction et un indicateur de l'action. La loyauté est globale. Elle se forme autour de quatre axes. D'abord, la valeur que la personne apporte à ce genre de produit ou de service. Puis la somme des expériences de ses interactions avec le fournisseur conjuguée aux échanges qu'elle a pu partager avec des collègues ou des amis sur ce sujet et qui ont pu l'influencer. Enfin ses croyances à l'égard de la concurrence, autant ses préjugés que son ignorance. En bout de ligne, la loyauté est un indice de la propension à acheter de nouveau. On peut ainsi distinguer trois degrés de compromission. « Si c'était à refaire rachèteriez-vous ce produit du même fournisseur? », « Si vous avez à nouveau besoin de ce produit le rachèterez-vous de ce fournisseur? » et enfin « Pensez-vous référer ce

La segmentation des clients

L'évaluation de la loyauté sert à segmenter les clients dans un quadrant qui reproduit leur niveau de satisfaction à l'égard du produit et de la relation. Une topologie en découle : les bienheureux, les conciliants qui espèrent que vous allez vous améliorer, les « A risque » sur lesquels nous allons revenir et enfin les saboteurs qui disent du mal de vous. Le principal enjeu de l'évaluation de la loyauté consiste à identifier les clients à risque par détection hâtive avant qu'ils aient passé à la concurrence de même que les saboteurs afin de tenter de faire évoluer positivement leur opinion.

Source : Michel Dionne



Comment créer une culture de service à la clientèle

Le concept de « symétrie des attentions » postule que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec ses propres collaborateurs.

Le concept de « symétrie des attentions » constitue le pilier de toute démarche de transformation par le service dès lors que l'on veut installer durablement dans l'entreprise une « culture de service ». L'idée a fait son chemin et s'est implantée dans de nombreuses entreprises françaises.

L'idée sous-jacente est simple, intuitive : la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec ses collaborateurs. Ainsi formulée, la symétrie des attentions permet aux dirigeants qui ont une préoccupation stratégique de service, et donc de marketing, de comprendre que la véritable transformation à opérer sera managériale.

Formulée comme telle, l'idée de la symétrie des attentions est apparue en 2007 dans l'ouvrage cosigné par Charles Ditandy et Benoît Meyronin, *Du management au marketing des services*. Cette idée avait été inspirée par deux hôteliers, deux entrepreneurs ayant créé la marque Suitehôtel (aujourd'hui SuiteNovotel), Olivier Devys et Gwenaél Le Houérou. Elle faisait écho à des travaux de recherche bien connus en marketing des services. Depuis, le succès planétaire de l'ouvrage de Vineet Nayar (*People First, Customers Second*, 2010) lui a donné un rayonnement fort dans le monde anglo-saxon.

Elle est à la base de toute démarche de transformation par le service dès lors que l'on veut installer durablement dans l'entreprise une « culture de service ». L'idée a fait son chemin et s'est implantée dans de nombreuses entreprises françaises.

Ce concept est bien accueilli par les dirigeants car, souvent, ils n'arrivent pas à déployer l'excellence relationnelle recherchée et ils comprennent en l'intégrant que la véritable transformation se situe d'abord dans la façon de travailler ensemble et de manager. L'évolution de la culture managériale est

donc un prérequis, et, dans ce contexte, la symétrie des attentions agit alors comme un formidable vecteur de sens, de cohérence mais aussi d'exigence.

Oui mais... Si on peut se satisfaire de la large diffusion du concept de symétrie des attentions, force est de reconnaître, après plusieurs années de mise en œuvre et de recul, que ce principe soulève légitimement un certain nombre d'interrogations.

Une corrélation complexe difficile à mesurer

D'abord, la symétrie des attentions postule une relation – certes indirecte – entre la satisfaction des clients et celles des équipes. Or cette corrélation statistique est complexe à mesurer : si elle séduit, elle interroge donc tout autant les dirigeants en quête de « preuves » sur la mise en place des bons outils de mesure. Et elle suppose, a minima, que des outils de mesure de la satisfaction des collaborateurs existent au sein des entreprises, ce qui est loin d'être toujours le cas.

Pour être opérante, la symétrie des attentions doit donc pouvoir être mesurée et cela n'est pas évident. Il existe peu de baromètres permettant de montrer les différentes interactions qui peuvent exister entre l'engagement des équipes et la satisfaction des clients.

Ensuite, la symétrie des attentions relève le niveau d'exigence de l'entreprise en matière de management. Désormais, des référentiels de management vont être formulés et communiqués aux équipes, les managers – et donc les dirigeants – vont devoir prendre des ENGAGEMENTS quant à leurs pratiques. Pas si simple... Pour les dirigeants notamment, la symétrie est souvent un principe qui leur va bien (pour les autres, leur N-1), mais avec lequel eux-mêmes sont en... délicatesse. Or cette exigence n'a de sens et ne peut être crédible que si elle est mise en œuvre par chacun « à tous les étages ».

Plus facile de reproduire un comportement que l'on reçoit

En effet, la symétrie des attentions porte en elle l'idée suivante : il est plus facile de reproduire un comportement que l'on reçoit.

Cette réalité impose de faire de l'exemplarité managériale l'un des préceptes de ce type de projet. Et comme personne n'est à l'abri d'une erreur, il devient nécessaire d'accepter d'être confronté par les siens. C'est peut-être dans cette dernière acception que la symétrie des attentions est la plus exigeante pour les dirigeants.

Le chemin est donc difficile. Comment surmonter les obstacles ?

D'abord, en se donnant les moyens de cette transformation comportementale. Les managers ont besoin d'être accompagnés (formés, notamment), mais aussi suivis et évalués sur leurs capacités de mise en œuvre : les processus RH doivent donc pouvoir évoluer pour tenir compte de la symétrie des attentions.

En amont, la symétrie des attentions ne peut pas se résumer à quelques « bonnes intentions », elle doit être clairement définie dans le référentiel de management avec, notamment, des exemples concrets d'engagement : « Chaque année, chaque membre du comité de direction du magasin consacrera une journée à la mission d'accueil » (pour prendre le cas d'une grande enseigne de bricolage).

La symétrie des attentions, ce n'est pas du « bla-bla », ce sont des points de repère comportementaux

qui ont été formalisés et sur lesquels chacun sait qu'il est « attendu », évalué. Les moyens de pilotage ne sont pas mis en place pour clouer au pilori les managers récalcitrants mais pour venir en aide à ceux qui rencontrent des difficultés dans cette transformation de leurs pratiques managériales.

Ce chemin, même s'il est source de fierté, peut être difficile à tous les niveaux. Il faut donc se doter de moyens qui permettront de ne laisser personne sur le bord de la route, sublime preuve de la volonté de réussir cette transformation.

Source : Jean-Jacques Gressier



5 conseils pour une expérience client engageante et profitable

Avec la révolution digitale, l'expérience client – définie comme la trace laissée dans l'esprit du client par l'ensemble de ses interactions avec une marque – s'est imposée comme un levier clé de business. Fidélisation renforcée, baisse du coût d'acquisition, préférence de marque... les avantages sont nombreux. Pas étonnant que des acteurs comme Amazon, Netflix ou Accor Hôtels mettent ce concept au coeur de leurs stratégies marketing et commerciales! Alors pour atteindre ce saint-graal et délivrer une expérience client engageante et profitable, voici cinq conseils (testés et approuvés!) à suivre.

1. Adoptez un positionnement fort et cohérent

Encore trop peu d'entreprises expriment et partagent de manière claire leurs valeurs, leur histoire ou leur positionnement. Pourtant, c'est par ce biais que vous pourrez vous différencier de vos concurrents, susciter un attachement à votre marque et surtout garantir une cohérence globale sur tous les points de contact! Des clients qui partagent et s'identifient à vos valeurs, auront le sentiment qu'un lien unique les lie à votre marque, et voudront par conséquent renouveler l'expérience. De plus, une identité de marque forte conduit à un engagement plus important de la part des collaborateurs, ce qui a forcément un impact sur l'expérience délivrée. L'Oréal par exemple s'appuie sur ses valeurs éthiques pour engager à la fois ses clients et ses salariés (programmes de formation, partenariats écoles, sponsoring...). Autre exemple, nous avons accompagné la marque Zodiac sur sa plateforme de marque afin de définir un positionnement et un univers de marque pertinents. Ce travail a permis à la marque d'assurer une cohérence globale sur tous ses points de contact et d'aligner expérience client et expérience de marque.

2. Personnalisez votre relation client grâce à une exploitation intelligente des datas

Une expérience client réussie commence toujours par une connaissance pointue de ses cibles. Connaître ses clients, les comprendre, c'est savoir leur parler et les intéresser avec le bon message au bon moment, sur le bon canal... et donc s'assurer d'un meilleur taux de conversion et d'engagement ! Il faut donc non

seulement être capable de récolter les données sur les différents points de contact, mais surtout les exploiter et les analyser afin de constituer un référentiel client unique, qui permettra de personnaliser l'expérience tout au long du parcours. En mettant la data au coeur de son programme de fidélité, La Vie Claire a non seulement boosté ses ventes mais aussi construit les bases d'une relation pérenne et profitable avec chacun de ses clients.

3. Redessinez votre parcours client dans une logique omnicanal

Cette analyse data doit être corrélée à une étude approfondie de votre parcours client: quels chemins empruntent vos différentes cibles? Quels sont les points de contacts significatifs et ceux qui comptent le plus en matière de performance commerciale et de satisfaction client? Quels sont les points de rupture? Quels devices utilisent vos cibles? Si cette cartographie prend du temps (mobiliser plusieurs ressources en interne, compiler différentes informations...), elle est nécessaire pour identifier clairement les différents parcours d'achat, les points de contact à privilégier, ceux à intégrer ou à optimiser pour assurer une continuité dans l'expérience client. Un opérateur téléphonique américain s'est récemment aperçu que le taux de satisfaction globale baissait de près de 30% au fil du parcours! Les points de contacts n'avaient pas besoin d'être améliorés, c'était l'intégralité du parcours qui devait l'être, notamment en privilégiant un nombre pertinent et limité de canaux.

4. Ecoutez, mesurez et amplifiez

Comme tout sujet à l'heure du digital, la qualité de l'expérience client reste soumise à des fluctuations : un nouveau concurrent au modèle disruptif, un échange désagréable avec le service client, l'arrivée d'un nouveau canal de contact etc. Délivrer une expérience client fluide et personnalisée est un processus continu qui nécessite un état d'esprit « test & learn » et donc un suivi permanent d'indicateurs de performance et de satisfaction client (enquêtes en multicanal, programmes d'écoute...). Dans le cadre du programme d'animation des ventes conçu pour Xerox, nous avons par exemple développé des offres personnalisées que nous analysons en permanence. Selon les comportements d'achat, les réactions clients et le parcours suivi, nous réajustons ces offres pour gagner en performance business.

5. Développez une organisation et une culture customer-centric

Pour offrir une expérience client totale, l'organisation toute entière doit s'adapter, que ce soit en termes de profils, de structure ou de culture. Car gérer l'intégralité du parcours client nécessite d'embarquer tous les acteurs et d'imposer la voix du client à tous les niveaux et dans tous les services de l'entreprise. Il est donc nécessaire de casser les silos internes et d'instaurer une véritable culture «customer centric» qui favorise l'écoute client, et le considère comme un véritable acteur de l'entreprise (relation communautaire, logique de co-crétation...). Au sein de l'agence Kiss The Bride, nous avons mis en place une organisation en mode projets qui nous permet de gagner en agilité, en réactivité mais surtout de mettre le client réellement au centre pour en avoir une vue unifiée. De véritables business units, formant des « agences dans l'agence ». Toutes les expertises (data, création, web, gestion de projets...) sont ainsi regroupées autour d'un Chief Client Officer qui a pour mission de piloter ces micro-agences.

Un positionnement fort, une analyse pointue des données, un parcours client fluidifié, une organisation hors des silos... autant d'enjeux à maîtriser pour délivrer une expérience client engageante et profitable. Et les entreprises qui y parviennent en tirent un avantage concurrentiel assuré, avec des croissances à 2 chiffres ! Et vous, où en êtes-vous dans votre expérience client ? - Source : Julia Drupt

L'innovation intégrale 2.0_{MC}

**Plus que faire des innovations,
3 microprogrammes de 3 jours chacun,
pour innover en gestion, en production
et en commercialisation.**

- Pour comprendre le pourquoi
- Pour savoir faire et savoir être
- Pour déterminer votre stratégie



Nébulosité croissante et turbulence à l'horizon

Le futur se décline au présent. Rappelez-vous Kodak. Des start-ups sont devenus des géants boursiers en l'espace d'une décennie. Pensez à Facebook. Or, la rapidité des développements technologiques et la complexité des affaires fragilisent les entreprises. L'enjeu consiste à se dépasser plutôt que de se faire dépasser. Du taylorisme en passant par le Lean Management, les entreprises sont rendues à devoir développer une agilité pour satisfaire et fidéliser une clientèle de plus en plus aguerrie. Les différentes générations ; boomers, X, Y et Z ont des agendas distincts qui bousculent les valeurs, la gouvernance et les façons de faire des organisations. La collaboration est au programme afin de changer et de prospérer ensemble à vitesse grand V. Le futur est arrivé et l'innovation intégrale est devenue un impératif essentiel.

Apprivoiser le changement perpétuel

Qu'on se le dise. L'entreprise innovante, à la différence de la qualité totale, de la PVA (Production à valeur ajoutée) ou du CRM (Customer Relationship Management) qu'on implante avant de passer à autre chose, est là pour rester. C'est une finalité plutôt qu'un moyen. Pour atteindre des résultats remarquables, vous devrez faire les choses autrement. Cela implique un changement de valeurs, d'attitudes qui fondent le comportement, avec en corollaire un changement de gouvernance et ses implications sur les façons de faire. Or, tout changement commence par soi-même. C'est en s'arrêtant dans le cadre d'une formation pour réfléchir, laisser germer, puis y revenir qu'on peut raisonnablement espérer qu'une mutation se produise. Conséquemment et dans ce contexte, l'accompagnement, le « coaching » peuvent être indiqués alors que l'introspection est incontournable.

A qui s'adressent ces formations ?

- ✓ Aux gestionnaires, qu'ils soient dirigeants(es), cadres intermédiaires, conseillers(ères)-cadres, ou ceux qui s'y destinent, en d'autres mots ceux qui pilotent l'organisation à la fois comme leaders et facilitateurs.
- ✓ Aux conseillers(ères) en ressources humaines, aux gestionnaires de projet, aux informaticiens(es) qui accompagnent les dirigeants dans la transformation de leur entreprise pour qu'elle soit innovante.
- ✓ Aux coachs en gestion, en développement organisationnel, en leadership, aux conseillers(ères) en management qui assistent leurs clients dans leur stratégie de développement.

« L'innovation intégrale 2.0 » est une marque de commerce propriété de Michel Dionne et de Claude Émond. Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

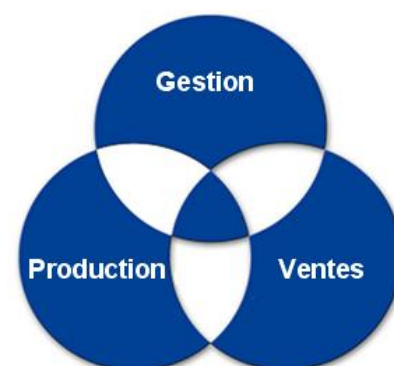
Les objectifs poursuivis :

- ✓ Être et faire autrement mieux! Générer un meilleur rendement
- ✓ Mobiliser les intelligences dans l'entreprise et s'approprier des connaissances
- ✓ Optimiser les axes de l'innovation : culture, gouvernance et façons de faire
- ✓ Accélérer le processus de l'idée à la commercialisation rentable (*Time to market*)
- ✓ Accroître les résultats financiers, la profitabilité, ainsi que la réalisation personnelle

La stratégie pédagogique :

- ✓ Un contenu innovant à la fine pointe de l'évolution de l'innovation
- ✓ Une perspective d'ensemble à 360 degrés couvrant l'entreprise et son écosystème
- ✓ Lectures et exposés entrecoupés de remises en question et de mises en commun
- ✓ Une intention sous-jacente : savoir-faire et savoir-être, pour aimer-faire
- ✓ Les formateurs : des passionnés de terrain, d'expérience et de cœur

Une vision d'ensemble tous ensemble



SOMMAIRE DE CHACUN DES MICROPROGRAMMES

Jour 1 : PLANIFIER L'INNOVATION INTÉGRALE AU CŒUR DE VOTRE ENTREPRISE (Tronc commun)

L'innovation de gestion



Jour 2 : TRANSFORMER SON ORGA- NISATION POUR QU'ELLE SOIT AGILE

Jour 3 : MOBILISER SES COLLEGUES (auparavant la direction) ET ASSURER LEUR RECONNAISSANCE CONTINUELLE (le contrôle)

L'innovation de production



Jour 2 : DYNAMISER LA PRODUC- TION ET INNOVER EN MODE AGILE

Jour 3 : ÊTRE RAPIDEMENT INNOVANT EN PRODUCTION PAR LA CO-CREATION ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'innovation dans la commercialisation



Jour 2 : ALIGNER SON MARKETING STRATEGIQUE ET SA COMMUNICATION MARKETING

Jour 3 : AUGMENTER VOTRE TAUX DE CLOSING ET DEVELOPPER LA DISTRIBUTION ET L'EXPORTATION

L'innovation de gestion



Gérer, c'est organiser des ressources afin de réaliser des objectifs suivant un processus en quatre temps. D'abord, croyez-vous que vous pourriez tirer plus de votre planification stratégique si vous cerniez préalablement mieux votre stratégie de croissance? Secundo, votre organisation a-t-elle acquis une agilité lui permettant de tirer parti de nouvelles occasions plutôt que de regarder le train passer? La direction classique inspirée de la hiérarchie militaire doit muter pour ressembler et rassembler comme un orchestre symphonique avec un chef qui bat la mesure et pas ses employés. Dans cette foulée, une équipe de projet s'assimile en quelque sorte à un band de jazz qui jam, en improvisant avec ce qui se passe sans feuilles de musique. Enfin, le contrôle doit fournir un feedback positif, de la reconnaissance, dans le but d'induire des améliorations qui vont stimuler un nouveau cycle de croissance plutôt que de le freiner tel un éteignoir sur le moral.

1- PLANIFIER L'INNOVATION INTÉGRALE AU CŒUR DE VOTRE ENTREPRISE

- Se présenter et introduire l'innovation, de fermée, ouverte à intégrale
- Déterminer son positionnement : mission, vision, valeurs et le modèle SOAR
- Découvrir les types d'innovation et l'ADN des stratégies gagnantes
- Ordonnancer ses initiatives dans une planification stratégique dynamique

2- TRANSFORMER SON ORGANISATION POUR QU'ELLE SOIT AGILE

- Comprendre l'agilité dans l'entreprise
- Progresser dans les niveaux de maturité de l'agilité par sa mesure
- Gérer la dynamique de transformation parmi les échelles de grandeur
- Stimuler la créativité pour devenir une organisation apprenante

3- MOBILISER SES COLLÈGUES ET EN ASSURER LEUR RECONNAISSANCE (Anciennement Direction et Contrôle)

- Aligner son style de leadership avec son quotient d'intelligence émotionnelle
- Appliquer une gestion des talents adaptée aux générations
- Définir des indicateurs équilibrés de performance pertinents
- Pratiquer l'approche appréciative et diverses formes de reconnaissance

L'innovation de production



L'innovation en production vise à améliorer en continu, à accélérer et à maximiser les bénéfices et la valeur générés par :

- *nos opérations courantes de production et de livraison de produits et services,*
- *le développement et l'amélioration de ces produits et services à travers nos divers projets*
- *les processus de gestion, techniques et procédés employés en support à nos opérations courantes et à l'ensemble de nos projets*

L'innovation de production implique, entre autres, de maîtriser en mode interactif l'idéation et le développement par étapes charnières, le « Stage Gate » de Cooper, afin de le parfaire et de l'accélérer. Pour ce faire, le développement en osmose des aspects techniques et commerciaux de notre production de valeur requiert une collaboration continue entre la R&D, le marketing, la production récurrente et les finances.

Ainsi, un projet d'innovation en production, qu'il vise l'amélioration continue de nos opérations récurrentes ou le développement de nouveaux produits et services, émergera rapidement à la faveur du partage des préoccupations des uns et des autres, en toute transparence. La prise de décision devient alors plus fluide puisque le projet devient l'expression d'une création commune alignée avec la stratégie d'entreprise, grâce à la co-crédation et la puissance de notre intelligence collective. Le choix d'abandonner ou de poursuivre nos initiatives innovantes découle alors naturellement parce que l'accent est mis sur la valeur contributive plutôt que sur le projet en soi, sur le voyage autant que sur la destination.

1- PLANIFIER L'INNOVATION INTÉGRALE AU CŒUR DE VOTRE ENTREPRISE

- Se présenter et introduire l'innovation, de fermée, ouverte à intégrale
- Déterminer son positionnement : mission, vision, valeurs et le modèle SOAR
- Découvrir les types d'innovation et l'ADN des stratégies gagnantes
- Ordonner ses initiatives dans une planification stratégique dynamique

2- DYNAMISER LA PRODUCTION ET INNOVER EN MODE AGILE

- Se concerter autour d'une stratégie opérationnelle dynamique et évolutive
- Bâtir des équipes multifonctionnelles engagées dans la co-crédation
- Intégrer l'agilité et l'innovation dans la production
- Maximiser en accéléré le ROI et les autres bénéfices de ses innovations en production
- Améliorer en continu la qualité de sa production, de ses livrables, de la performance de ses équipes et de la valeur ultime de ses innovations

3- « ÊTRE » RAPIDEMENT INNOVANT EN PRODUCTION PAR LA CO-CRÉATION ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

- Utiliser le pouvoir du NOUS (*The power of WE*) comme source d'innovation
- Développer le goût d'«être innovant» ensemble (*Changeboxing*)
- Prendre des décisions innovantes face à la complexité et au chaos par la réflexion collective (*Synergie4*)
- Amorcer la production innovante à large échelle (*Scale fast*)

L'innovation dans la commercialisation



Pourquoi de façon générale les innovations tardent-elles à être adoptées malgré l'optimisme des prévisions de vente ? A-t-on trouvé les mots qui conviennent et qui convainquent les clients potentiels d'acheter ? Pourtant les processus de vente sont de plus en plus rigoureux. Cependant, un élément nous échappe trop souvent. C'est le cycle d'achat ou le raisonnement logique d'un prospect qui le conduit à la décision d'acheter de vous. Pour innover dans la commercialisation, le processus de vente doit s'harmoniser avec le cycle d'achat du client. Quant à la distribution et l'exportation, avouons-le, un produit aussi innovant soit-il est surtout un prétexte pour faire de l'argent. Pourtant, les fabricants ont développé au fil des ans un savoir-faire-acheter. Mais attendez, on peut ainsi doubler notre offre ! Quant au directeur des ventes, il doit être un leader inspirant qui suscite une dynamique d'amélioration continue.

1- PLANIFIER L'INNOVATION INTÉGRALE AU CŒUR DE VOTRE ENTREPRISE

- Se présenter et introduire l'innovation, de fermée, ouverte à intégrale
- Déterminer son positionnement : mission, vision, valeurs et le modèle SOAR
- Découvrir les types d'innovation et l'ADN des stratégies gagnantes
- Ordonnancer ses initiatives dans une planification stratégique dynamique

2- ALIGNER SON MARKETING STRATÉGIQUE ET SA COMMUNICATION MARKETING

- Commercialiser des innovations selon la valeur des clients
- Segmenter le marché, se différencier et se positionner
- Développer un argumentaire de vente pour faire acheter
- Communiquer et prospecter via les réseaux sociaux

3- AUGMENTEZ VOTRE TAUX DE CLOSING ET DÉVELOPPER LA DISTRIBUTION ET L'EXPORTATION

- Optimiser son processus de vente avec des tactiques performantes
- Faire progresser les occasions d'affaires dans l'entonnoir de vente
- Recruter des partenaires puis mobiliser et soutenir les représentants
- Identifier les niches à cibler et conquérir des marchés

Les formateurs : les pilotes de vos apprentissages

Michel Dionne est diplômé en administration de l'École des HEC de Montréal. Il est l'auteur de trois livres dont *La vente relationnelle* publié aux Presses de l'Université Laval en 2012. Pendant près de 15 ans, il a été président du conseil d'administration et chef de la direction du Groupe Cerveau et de ses filiales VOX Mexico et VOX Technology Europe. Il a présidé la table de concertation sur l'information stratégique au sein de la grappe industrielle des technologies de l'information. En 1995, il présidait, à Montréal, la deuxième conférence internationale des gens d'affaires de l'ALENA, NAFTAlink. Tout au long de sa carrière, il a assumé des charges de cours autant en gestion qu'en télécommunication au Collège Lasalle, au CEGEP de Rosemont, à l'Université de Montréal, à l'UQAM, à la Télé-Université et au CRIM (Centre de Recherche Informatique de Montréal). Il a conçu et animé une série de cours télévisés d'initiation à Internet et sur le CRM diffusés à Télé-Québec et sur le Canal Savoir.



Dans les années 2000, il fut l'artisan et l'animateur de CRM odyssee, un portail sur la gestion de la relation client. À l'initiative de l'Université Laval, il a dirigé pendant 8 ans le Programme de certification universitaire en ventes-marketing qui s'adressait à des exécutifs. Il a prononcé une série de conférences sur l'innovation managériale pour l'ADRIQ (Association pour le Développement de la Recherche et de l'Innovation au Québec). Il fut associé à PropulSOFT, spécialisée dans l'exportation de technologies au Mexique et en Amérique-latine. Il siège sur le conseil d'administration de PME technologiques ainsi que d'une Fondation en éducation. Il prononce des conférences autant en français, en anglais qu'en espagnol sur l'innovation. A la fois visionnaire et pionnier dans le domaine de l'innovation, il porte toutefois un regard critique sur les technologies dont l'usage approprié lui apparaît cependant incontournable. Rompu à la réalité des affaires et des ventes, il est préoccupé par la cohérence des moyens qui mènent à l'objectif poursuivi. Communicateur hors-pair, il captive son auditoire tant par ses propos intimistes et imagés que par la profondeur et la logique qui sous-tend son discours.

Claude Émond détient un baccalauréat en génie chimique du Royal Military Collège du Canada, une maîtrise en ingénierie de l'Université McGill, un MBA (concentration management stratégique) de l'Université d'Ottawa, et une formation en animation d'atelier du Centre québécois de la PNL. Il est co-auteur de la première norme internationale sur le management des portefeuilles de projets (The Standard for Portfolio Management, 1st edition, PMI, 2006), et l'auteur de nombreux articles sur l'agilité, le LEAN, les cultures et les pratiques innovantes, notamment pour ProjectTimes.com. Fort d'une expérience de plus de 30 ans et expert reconnu internationalement en agilité organisationnelle, il a œuvré comme gestionnaire et donné des conférences et des ateliers sur ces sujets au Canada, aux États-Unis, en Europe, au Maghreb et en Asie du Sud Est. Il est partenaire-fondateur des Entreprises Quali-Scope Inc., entreprise canadienne spécialisée en conseil, coaching, facilitation et form-action (Action Learning) en agilité organisationnelle. Il est aussi partenaire-fondateur du Groupe TransformAgilité, un partenariat d'experts accompagnant les entreprises dans la mise en place de pratiques et de cultures collaboratives agiles et innovantes plus performantes.



Il a été concepteur et chargé de cours pour l'Université Laval et l'Université York (Certificats en gestion de projets), pour l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (Programme de 7 jours en gestion de projet agile), et pour l'ETS (Gestion de projets de construction). Il donne des formations en gestion de projet agile (évolution de formations couvrant originalement l'ingénierie simultanée) et en transformation vers des cultures agiles sur des programmes de mastères spécialisés de 9 des sites du réseau d'écoles du CESI, en France. Il a développé et dirige les ateliers de gestion agile des projets d'innovation offerts par l'Institut de développement de produits du Québec. Il a formé et coaché des centaines de gestionnaires et spécialistes en entreprises privées, notamment chez Bombardier Aéronautique et Produits Récréatifs, Cascades, STROC Industrie (Maroc), Canimex, Liberty Springs, Teknion, Agropur, Ultima (IOGO), Hydro-Québec, l'IREQ, Ericsson, Invensys, Ubisoft, Microcell Connexions (FIDO), Bell Canada, Manac, Waterville TG et le Centre technologique et scientifique- STC d'Ho Chi Minh Ville (Vietnam). Il est le créateur de la méthode « changeboxing » qui permet d'accompagner et d'accélérer les changements culturels, utilisée notamment par la STM et les Aéroports de Montréal.

Témoignages de participants



« J'avais l'impression d'être devant un buffet et de remplir mon assiette pour moi et pour mon équipe de direction. J'ai bien apprécié les exemples qui s'appliquaient au manufacturier malgré la composition du groupe. »

Sébastien Acteau, Bercomac, Thetford-Mines.



« Michel dispose d'une compréhension globale, fine et rare, de ce qu'est l'entreprise, du terrain à la haute direction. Il est un maître quant au chemin à prendre pour aider les dirigeants et leurs équipes à se transformer ensemble. »

Sylvie Gélinas, Effervescence, Québec.



« Michel m'a permis de saisir que l'innovation intégrale est en fait une façon de collaborer, de communiquer et de reconnaître les compétences et les idées des collaborateurs. »

Annie Blanchette, Bonjour-Santé, Boucherville



« Véritable encyclopédie de la gestion de projet, Claude est une personne qui sait prendre la meilleure approche pour parvenir aux résultats voulus. Sa méthode de Changeboxing se révèle d'une grande utilité pour obtenir l'adhésion des participants et des résultats rapides dans tous les champs d'application. »

Bernard Plante, BPM Stratégie & Projets, Québec



« Claude m'a fait découvrir l'agilité. Ou plutôt il nous a fait prendre conscience qu'un développeur agile sommeillait en chacun de nous et que chacun avait le pouvoir de le réveiller. Je recommande Claude pour ses talents de conférencier, de formateur et de coach. »

Didier Lebouc, Schneider Electric, Paris



« Claude est une école de management à part. Il nous a fait découvrir une nouvelle philosophie, un nouveau mindset, une nouvelle façon de faire. Le management Agile pour Claude est d'abord un travail sur soi, la transition du rôle de chef de projet en « servant leader », le « team management style ».

Mohamed Srhayri, Islamic Finance MIS 4US, Casablanca

Où, quand et comment?

Sessions publiques

Des sessions publiques couvrant l'un ou l'ensemble des microprogrammes sont offertes en région en collaboration avec des institutions d'enseignement supérieur, des associations professionnelles ou d'affaires ainsi qu'avec des organismes de développement économique. Un calendrier est défini et la promotion autant que les inscriptions sont prises en charge par le partenaire. Selon les cas, les participants peuvent s'inscrire à l'un ou à plusieurs microprogrammes selon leurs intérêts.

Sessions privées

Des sessions privées pour une entreprise déterminée sont également disponibles pour l'un ou l'autre microprogramme. Le nombre de participants sélectionnés par l'entreprise varie autour de 15 personnes. Le contenu est contextualisé. Le calendrier est déterminé de concert avec l'entreprise qui se charge également de choisir l'endroit de la formation.

Conférences adaptées

Nous prononçons également des conférences à l'occasion de colloques ou de conventions de cadres d'entreprises ou de réseaux d'entreprises. Le contenu est alors adapté aux résultats recherchés à la suite d'un échange avec les organisateurs. Puisque nul n'est prophète dans son pays, nos propos visent souvent à élargir les œillères et à susciter la motivation d'amorcer le changement vers une entreprise innovante.

Voulez-vous plus d'information ?

Si vous souhaitez obtenir des précisions, n'hésitez pas à contacter l'un ou l'autre des formateurs. Nous sommes disposés, le cas échéant, à vous rencontrer afin d'échanger sur l'opportunité d'offrir l'un ou l'autre des microprogrammes Innovation intégrale 2.0 dans votre milieu ou simplement une conférence. Nous pourrions traiter des éléments de logistique, esquisser un calendrier, se synchroniser et préciser les modalités. Merci de nous donner l'occasion de contribuer à votre succès.

Michel Dionne

450-881-3526

mdionne@innovationintegrale.com



Claude Émond

514-993-4959

cemond@innovationintegrale.com



www.innovationintegrale.com

INNOVER en INNOVATION
Pour être une entreprise innovante
L'innovation intégrale 2.0 MC

**Plus que faire des innovations,
3 microprogrammes de 3 jours chacun,
pour innover en gestion, en production
et en commercialisation.**

- Pour comprendre le pourquoi
- Pour savoir faire et savoir être
- Pour déterminer votre stratégie



A qui s'adressent ces formations ?

- ✓ Aux gestionnaires, qu'ils soient dirigeants(es), cadres intermédiaires, conseillers(ères)-cadres, ou ceux qui s'y destinent, en d'autres mots ceux qui pilotent l'organisation à la fois comme leaders et facilitateurs.
- ✓ Aux conseillers(ères) en ressources humaines, aux gestionnaires de projet, aux informaticiens(es) qui accompagnent les dirigeants dans la transformation de leur entreprise pour qu'elle soit innovante.
- ✓ Aux coachs en gestion, en développement organisationnel, en leadership, aux conseillers(ères) en management qui assistent leurs clients dans leur stratégie de développement. (**TÉMOIGNAGES**)

Jour 1 : PLANIFIER L'INNOVATION INTÉGRALE AU CŒUR DE VOTRE ENTREPRISE (Tronc commun)

L'innovation de gestion



Jour 2 : TRANSFORMER SON ORGANISATION POUR QU'ELLE SOIT AGILE
Jour 3 : MOBILISER SES COLLEGUES
 (auparavant la direction) **ET ASSURER**
LEUR RECONNAISSANCE
CONTINUELLE (le contrôle)

Détails du programme - 1 495\$

Formateur : Michel Dionne

Inscription

Québec - 12 et 25 oct., 8 nov.

Ste-Marie - 11 et 26 oct., 9 nov

L'innovation de production



Jour 2 : DYNAMISER LA PRODUCTION ET INNOVER EN MODE AGILE
Jour 3 : ÊTRE RAPIDEMENT INNOVANT EN PRODUCTION PAR LA CO-CREATION ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Détails du programme - 1 495\$

Formateur : Claude Émond

Inscription

Québec - 12 oct., 5 et 12 déc.

Ste-Marie - 11 oct., 6 et 13 déc.

L'innovation dans la commercialisation



Jour 2 : ALIGNER SON MARKETING STRATEGIQUE ET SA COMMUNICATION MARKETING
Jour 3 : AUGMENTER VOTRE TAUX DE CLOSING ET DEVELOPPER LA DISTRIBUTION ET L'EXPORTATION

Détails du programme - 1 495\$

Formateur : [Michel Dionne](#)

Inscription

Québec - 12 oct., 15 et 28 nov.

Ste-Marie - 11 oct., 16, 30 nov.

Remerciements

« Si j’ai vu plus loin, c’est parce que je me suis juché sur les épaules de géants. » - Isaac Newton

Mes premiers mots vont à mon associé, Claude Émond, véritable gourou de l’agilité et de l’innovation qui m’a communiqué sa passion et sa congruence en plus de m’inonder d’informations et de son érudition. Or, puisqu’aux côtés de tout grand homme, on retrouve une femme, je me dois de souligner l’apport discret mais pénétrant de Charlotte Goudreault, la compagne de vie et d’esprit de Claude.

Cette réalisation est une œuvre commune menée à bien avec Québec International (OI), un brillant organisme de développement économique couvrant la région de la Capitale du Québec. J’adhère à leur mission et je donne au suivant. Ma principale collaboratrice chez QI, Alexandra Masson, est une collègue de longue date avec laquelle nous façonnons une vision de l’innovation en co-crédation.

Je ne pourrais omettre de mentionner le rôle crucial des différents auteurs d’articles qui sont reproduits dans ce recueil, de ceux qui ont émis des commentaires, soulevé parfois des controverses ou simplement amené des nuances. Tous ces apports furent enrichissants. Mes remerciements vont aussi à ceux qui ont exprimé un « J’aime », notant ainsi leur appréciation ainsi qu’à ceux qui l’ont partagé dans leur réseau.

En bout de ligne, des centaines de milliers de lecteurs anonymes ont été dénombrés. Ils donnèrent le pouls sur la pertinence de thèmes qui ont ainsi orientés nos recherches et présidés à nos choix. Il s’agit là d’un formidable focus-group interactif révélant les intérêts et les préoccupations de gestionnaires et de professionnels. Au fil des mois, une loyauté s’est forgée et certains en demandaient encore plus.

La diffusion du présent eBook va mobiliser un grand nombre de partenaires de l’écosystème de l’innovation au Québec et, de façon plus générale, d’organismes de développement économique. Ils vont pouvoir ainsi le diffuser auprès de leur communauté respective. Je les remercie à l’avance pour leur contribution. Quant aux lecteurs finaux, n’hésitez pas à le partager avec vos collègues et à en discuter.

Plusieurs ministères, organismes paragonvernementaux, institutions, associations, médias et entreprises se font les promoteurs de l’innovation perçue à la fois comme un enjeu de société et un défi de compétitivité. Toutes ces interventions permettent d’attirer l’attention de l’opinion publique sur l’importance stratégique de l’innovation et en fertilisent en quelque sorte le terreau. Bravo à vous !