

experts & décideurs
LES DOSSIERS



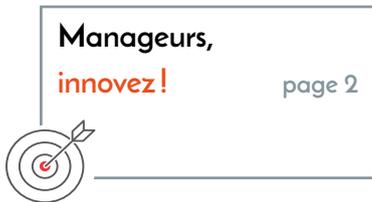
L'INNOVATION
MANAGÉRIALE
AU SERVICE DE
VOTRE PERFORMANCE



OFFERT PAR



Au sommaire



- **Changer : utopie ou réalité ?** page 3
- **Apprenez à vous connaître : quel type de manager êtes-vous ?** page 5
- **Faites évoluer votre posture** page 7
- **Suivez 5 conseils pour mettre en place les nouvelles pratiques managériales** page 9
- **Découvrez comment mobiliser l'intelligence collective** page 12
- **Essayez le codéveloppement comme méthode de formation** page 14
- **Connaissez-vous l'holocratie ?** page 16
- **Travaillez ensemble grâce au forum ouvert** page 18
- **Testez le World Café pour miser sur l'intelligence collective** page 20
- **Développez l'esprit créatif avec le design thinking** page 22
- **N'oubliez pas les clés pour réussir le management intergénérationnel** page 24

Managers, innovez !

Les technologies n'auront pas le monopole de l'innovation. Le management est devenu un enjeu clé de l'entreprise du futur. Et pour cause, celle-ci n'est-elle pas le terrain de nombreux débats sociaux, comme l'égalité hommes-femmes, l'intégration de la diversité, l'acquisition de nouvelles compétences ? Pour progresser sur ces questions, la tendance est aujourd'hui à la concertation de chacun, dans l'intérêt de l'entreprise et de ses collaborateurs. Le manager **change de méthode, revoit sa posture et ses pratiques** et recourt à **l'intelligence collective**. Et ce n'est pas tout. Car mobiliser l'intelligence collective peut se faire de diverses manières... **codéveloppement, holocratie, forum ouvert, world café, design thinking**, sans oublier la nécessité d'ajuster sa communication en fonction de chacun, qu'il soit de la **génération x, y ou z**. Ce guide a été réalisé pour vous apporter un éclairage non exhaustif, mais destiné à vous donner des exemples, des inspirations sur ce qui fondera sans aucun doute l'essence du management de demain.

En 2015, France Défi a créé un site d'information, Experts & Décideurs, à destination des entrepreneurs et des dirigeants d'association. Le dossier que nous vous proposons dans ces pages en est extrait.

www.experts-et-decideurs.fr

MANAGER AUTREMENT : UTOPIE OU RÉALITÉ ?

Que ce soit pour vivre avec son temps ou augmenter le bien-être de ses salariés et leurs résultats, la question d'innover dans le management mérite d'être posée. Manager autrement, pourquoi pas, mais reste ensuite à définir ce qui est possible...

Manager autrement, pour quoi faire ? « Si c'est une utopie, elle remonte déjà à plusieurs siècles... », constate Pascal Maillart, président de la société de conseil en ressources humaines Roosevelt RH, membre du groupement France Défi. Passionné par les questions de management, cet ancien DRH évoque une réflexion déjà ancienne. « Après tout, Machiavel n'a-t-il pas été l'un des premiers, au XVI^e siècle, à établir une théorie sur l'art de manager les hommes ? Si l'ère industrielle vénérât le taylorisme, le XX^e siècle a vu fleurir toutes les principales théories avant de développer, plus récemment, des réflexions autour de modes plus groupaux comme l'holocratie (qui entend rapprocher les processus de décision de la base en s'appuyant sur [l'intelligence collective](#), lire page 12, ndlr). » Cet expert définit le management comme une équation à résoudre propre à chaque organisation. « Une entreprise doit aller d'un point A à un point B avec ses ressources humaines. L'enjeu est alors de dessiner la ligne la plus pertinente pour y parvenir, en fonction des paramètres propres à sa culture, à son environnement et aussi à son époque... »



53%

des top managers estiment qu'un management de qualité permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

(sondage auprès des top managers et des futurs managers & ingénieurs, Anact, Kantar TNS, 2017).

SHUTTERSTOCK - JACOB LUND

“ Le rôle
d’une organisation
et de sa gouvernance
est de donner du sens
et un cap commun
pour fédérer
des individualités. ”

*Pascal Mailliar, président de Roosevelt RH,
membre du groupement France Défi*

Loin d’être figé, le management doit en effet, avant tout, vivre avec son temps. Ironie de l’histoire, certains linguistes se sont demandé si le terme « management » ne devait pas son étymologie au mot français « manège », entendu au sens ancien de « faire tourner un cheval dans un manège ». Peu importe si le débat n’est pas tranché : cette acception n’est plus possible. « La vision du salarié “au pas” a vécu, analyse Bernard Marie Chiquet, fondateur du cabinet de formation IGI Partners. Le management a longtemps été basé sur l’idée d’une hiérarchie très verticale. Mais on commence à penser autrement... » Patrice Ras, consultant en entreprise, confirme : « Il y a encore des entreprises avec un mode de management très paternaliste, voire basé sur la terreur. Mais, à côté de cela, il y a aussi des entreprises très en avance et très ouvertes à de nouvelles réflexions sur le bien-être de leurs salariés. Elles ont compris que des salariés épanouis étaient 30 % plus efficaces... »

DU MANAGEMENT VERTICAL À L’INTELLIGENCE COLLECTIVE

Dans ce domaine, les managers auront l’embarras du choix : du codéveloppement (où chaque collaborateur peut apprendre des autres, lire page 14) aux world cafés (qui reposent sur une forme inédite de démocratie participative, lire page 20), en passant par l’holocratie, l’intelligence dite « collective » est à la mode. Pour autant, est-elle réaliste ? « Ce n’est pas toujours évident car beaucoup de managers considèrent leur posture hiérarchique comme un acquis social, tout comme certains salariés ne veulent pas forcément s’impliquer davantage », reconnaît Bernard Marie Chiquet. Mais, pour cet expert, ces utopies méritent toujours réflexion. « À l’heure où beaucoup de salariés se sentent mal utilisés ou frustrés, on peut vraiment booster l’efficacité d’une entreprise en travaillant autrement. » Au minimum, Pascal Mailliar recommande davantage de flexibilité dans l’approche managériale. « Le rôle d’une organisation et de sa gouvernance est de donner du sens et un cap commun pour fédérer des individualités. » Pour cela, nul besoin, selon lui, d’appliquer nécessairement une seule théorie. « Il ne faut surtout pas considérer le management comme une recette de cuisine que l’on appliquerait à la lettre. En revanche, on peut s’inspirer de toutes ces réflexions et utiliser plusieurs ingrédients de façon pragmatique. » Ou comment rêver à un autre management... de façon réaliste. ■

QUEL TYPE DE MANAGEUR ÊTES-VOUS ?

Avant d'affiner sa posture managériale, mieux vaut savoir d'où l'on part. Si le manager «déléгатif» est largement plébiscité aujourd'hui par les salariés, d'autres profils existent...

LE MANAGEUR « AUTOCRATE »

«C'est un type de management autoritaire de plus en plus dépassé», résume Stéphane Lambert. Président de Michel Creuzot, membre du groupement France Défi, dont il est également vice-président, il a beaucoup réfléchi à la question, notamment après avoir lui-même repris un autre cabinet. «De façon familière, on pourrait dire que l'autocrate manage à la schlague. Il préfère des collaborateurs soumis et n'encourage pas leur sens critique. Mais ces exécutants ne le quitteront-ils pas à la première occasion?» Consultante en management chez Ethikonsulting, Isabelle Rey-Millet acquiesce. «On sait aujourd'hui que l'engagement et la fidélisation des salariés tient pour beaucoup à l'autonomie qu'on leur laisse. C'est dans l'intérêt des entreprises car les résultats s'en ressentent.»

LE MANAGEUR « PATERNALISTE »

«J'ai rencontré ce profil plus sympathique mais également un peu désuet à mes débuts, sourit Stéphane Lambert. On en croise moins depuis dix ou quinze ans et on le trouve surtout dans les entreprises familiales, dont il est souvent le fondateur et qu'il gère depuis de nombreuses années...» Souvent charismatique, le paternaliste



77%

des top managers estiment qu'un management de qualité bénéficie autant aux salariés qu'aux entreprises.

(sondage auprès des top managers et des futurs managers & ingénieurs, Anact, Kantar TNS, 2017).

SHUTTERSTOCK - MONKEY BUSINESS IMAGES

“ Le manager n’est pas tout-puissant et que la réussite tient surtout à un travail collectif, en prenant en compte d’autres avis dans ses équipes et les compétences de chacun. ”

Stéphane Lambert, président de Michel Creuzot et vice-président du groupement France Défi

considère un peu l’entreprise comme une famille, attend un certain respect mais met un point d’honneur à bien traiter ses salariés matériellement. « Ce type de management est difficilement tenable à une époque plus contemporaine où les salariés revendiquent une certaine indépendance et ne passent plus toute leur vie professionnelle dans une même structure », nuance également Isabelle Rey-Millet.

LE MANAGEUR « DÉLÉGATIF »

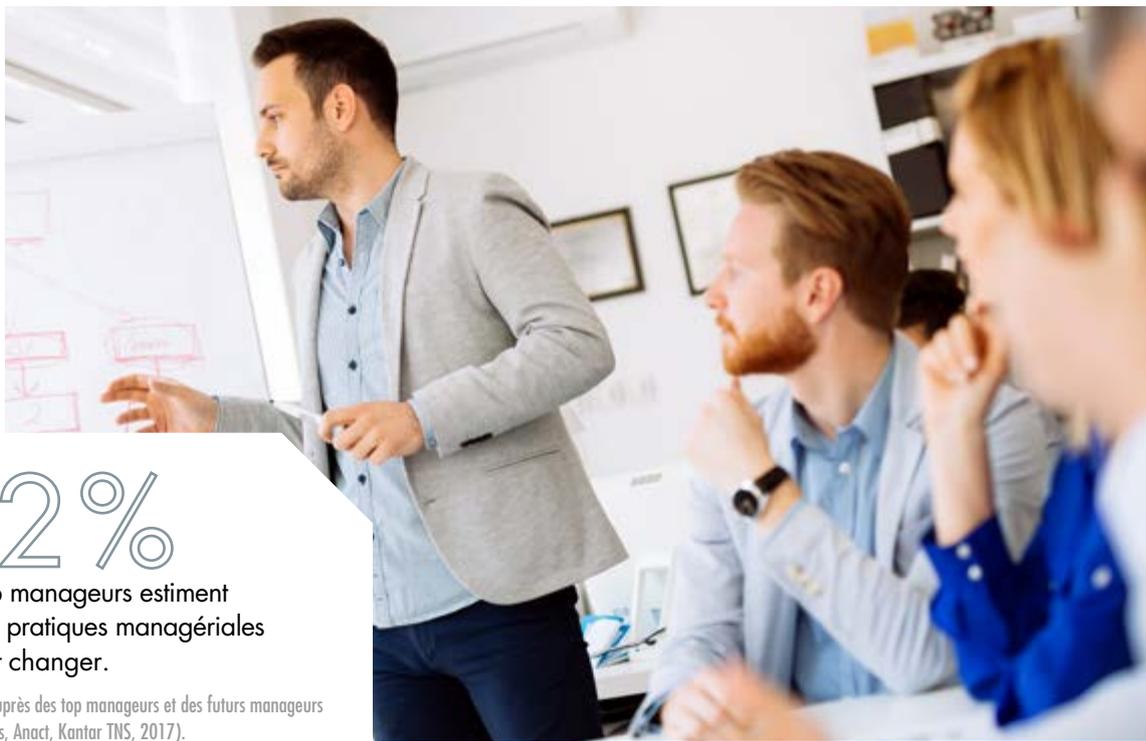
« C’est celui que j’aspire à être, reconnaît Stéphane Lambert. Les temps ont changé. Aujourd’hui, il faut laisser son ego de côté, accepter l’idée que le manager n’est pas tout-puissant et que la réussite tient surtout à un travail collectif, en prenant en compte d’autres avis dans ses équipes et les compétences de chacun. » Ce management plus horizontal et plus participatif implique également une certaine transparence. « Si ce profil affiche une saine humilité, il n’est pas faible pour autant, analyse Isabelle Rey-Millet. Il explique les objectifs à atteindre, aide ses collaborateurs à monter en compétence et c’est toujours lui qui fixe le cap. »

LE MANAGEUR « COPAIN »

Si les choses évoluent, quelques limites subsistent. « Nous aspirons tous à un management plus convivial, où l’on s’appelle par son prénom, où l’on peut aussi parler d’autre chose que de travail, mais sans verser dans le copinage pour autant », prévient Stéphane Lambert. Comme lui, beaucoup d’experts mettent en garde les managers contre l’envie d’être ou de rester le copain de ses collaborateurs, notamment après une promotion. « Cela n’exclut pas la convivialité, rassure Isabelle Rey-Millet. Il faut juste se souvenir que le manager doit aussi savoir souvent dire non et recadrer si nécessaire, ce qui peut se faire de façon constructive et avec bienveillance. » Et cela vient avec l’expérience... ou cela s’apprend. ■

3 CONSEILS POUR FAIRE ÉVOLUER SA POSTURE DE MANAGEUR

On ne naît pas manager, on le devient... Et il faut souvent du temps pour trouver la bonne posture mais aussi pour ne pas rester figé. Petits conseils pour évoluer quand il le faut...



92%

des top managers estiment que les pratiques managériales doivent changer.

(sondage auprès des top managers et des futurs managers & ingénieurs, Anact, Kantar TNS, 2017).

Regarder autour de soi. Philippe Guermeur en est bien conscient : les temps changent. Et le constat vaut autant pour la posture des managers que pour les attentes des collaborateurs. «Je n'ai plus du tout aujourd'hui la même posture qu'à mes débuts, témoigne le président de Gadras et Associés, membre du groupement France Défi, dont il est également président. L'expérience joue. On voit bien, autour de soi, que l'heure n'est plus aux managers très directs ou paternalistes que l'on a pu connaître.» De façon naturelle et pragmatique, lui-même a adopté un modèle participatif plébiscité par les plus jeunes. «Il y a déjà, chez le manager, une posture qui évolue au fil de l'eau et s'installe normalement, si l'on garde l'esprit ouvert, avec l'expérience.»

NE PAS HÉSITER À SE FAIRE AIDER

Le regard extérieur d'un professionnel peut également s'avérer utile. «Quand je reçois des managers, je leur demande souvent de se projeter et je les aide à définir le style qu'ils voudraient mettre en place, explique Véronique Julienne, coach en management. On

“ Si je me nourris
de ma propre
expérience
sur le terrain,
je m’inspire volontiers
de celle des autres
en échangeant
avec mes confrères
de France Défi. ”

*Philippe Guermeur, président
de Gadras et Associés et président
du groupement France Défi*

part d’ailleurs souvent, avec le client, de qualités observées chez des managers inspirants. » À charge ensuite pour le consultant de donner certaines clés nécessaires. « Il est possible de développer son intelligence émotionnelle en travaillant par exemple sur son expression, ses mécanismes de prise de décision ou encore sa gestion du stress. » Cette aide peut prendre la forme d’un coaching personnalisé, de formations ou de séminaires ponctuels sur différents sujets.

APPRENDRE DE SES ERREURS

Pour être passée par là – et avoir évolué, elle aussi, dans sa posture – Majdouline Cherifi-El Ghazouani confirme. « Normalement, un manager a déjà les compétences techniques nécessaires, explique cette cadre, fondatrice de la société Kop Fit. Pour le reste, il commettra forcément des erreurs. » Pour améliorer sa posture, cette cadre confie qu’elle s’est déjà filmée, par exemple. « Il m’est arrivé de répéter une intervention en public pour améliorer la clarté de mon propos et travailler sur mon charisme et ma crédibilité. » Elle a aussi appris, comme beaucoup, de ses erreurs. « À une époque, je travaillais davantage seule dans mon coin. J’ai compris que j’avais tort. Aujourd’hui, j’ai une approche beaucoup plus inclusive et participative. »

RÉVISER... TOUS LES JOURS

Au final, Philippe Guermeur voit un peu le management comme un exercice d’endurance où personne ne peut camper sur ses acquis. « Si je me nourris de ma propre expérience sur le terrain, je m’inspire volontiers de celle des autres en échangeant avec mes confrères de France Défi, ajoute-t-il. Je lis aussi des livres. J’ai apprécié par exemple la réflexion de Claude Onesta, l’entraîneur de l’équipe de France masculine de handball, qui explique de façon passionnante comment il construit son collectif. Ce sont des sujets qui nécessitent une certaine humilité car on gère de l’humain et, sur ces sujets, on n’a jamais fini d’apprendre... » ■

5 CONSEILS POUR METTRE EN PLACE LES NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Avoir envie de changer, c'est déjà bien. Mais mettre en place de nouvelles pratiques managériales peut s'avérer plus délicat. Pour y parvenir, Ghania Kempf, responsable juridique, s'est formée au coaching. Elle livre cinq conseils à suivre.



35%

seulement des top managers estiment que le management doit s'apprendre.

(sondage auprès des top managers et des futurs managers & ingénieurs, Anact, Kantar TNS, 2017).

SHUTTERSTOCK - PRESSMASTER

S'INTÉRESSER À LA QUESTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Il y a un temps pour tout. Même si elle se sent depuis longtemps concernée par la question, Ghania Kempf, la responsable juridique (RH) du Groupe Laflute et Associés, membre du groupement France Défi, se souvient avoir eu une véritable révélation après une conférence de Francis Boyer. Cet ancien cadre s'est justement spécialisé en innovation managériale pour aider les entreprises à réussir leurs transformations stratégiques, culturelles et organisationnelles. « Ses études m'ont convaincue que plaisir et travail n'étaient pas incompatibles », se souvient-elle.

SONDER SES ÉQUIPES

Décidée à faire évoluer son entreprise en profondeur, Ghania Kempf sait cependant que l'innovation managériale ne se décrète pas. « Nous avons commencé par identifier des axes sur lesquels on pouvait travailler, poursuit-elle. Nous avons mis en place des

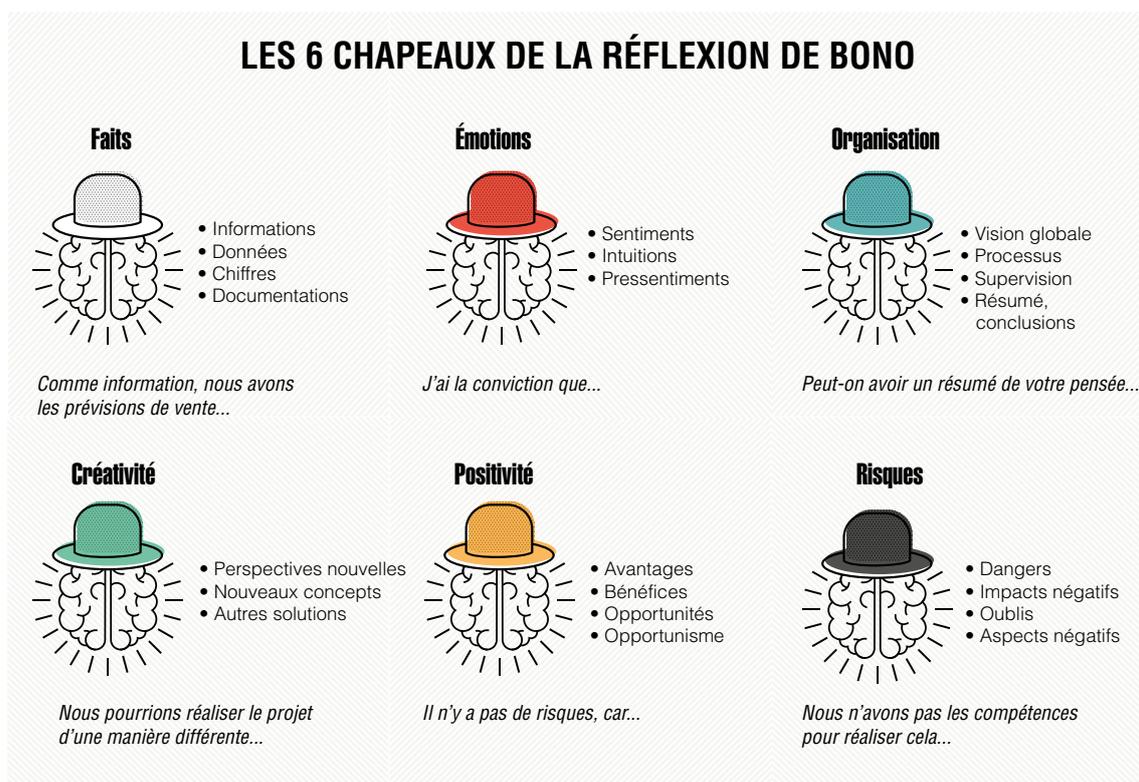
actions comme un baromètre social d'entreprise pour évaluer les attentes des salariés.» Dans cette entreprise de 38 salariés, le moment était clairement venu de répondre à de nouveaux besoins sur le plan managérial. « Nous avons profité d'un renouvellement du personnel, suite à des départs en retraite notamment. Il fallait tout remettre à plat car ces nouveaux profils avaient de nouvelles missions au sein du cabinet et plébiscitaient de nouvelles façons de travailler plus collaboratives. »

SE FAIRE AIDER

Avant de se lancer, elle n'a qu'une seule certitude : ce n'est pas le type de transformation que l'on lance seul. « Bien manager, cela s'apprend. » Et plus encore s'il s'agit d'être innovant. Mais, alors que l'entreprise peut déléguer la mission de transformation à un cabinet extérieur, son groupe va plus loin. « Deux personnes, dont moi, ont carrément suivi une formation en coaching d'un an pour se professionnaliser sur ces questions, explique-t-elle. C'est un investissement financier pour l'entreprise, et en temps pour les intéressés, mais les gains pour tout le monde sont ensuite immenses. »

ENTRAÎNER LES AUTRES

Initiée à de nouvelles techniques bienveillantes et collaboratives, Ghania Kempf a pu ainsi inaugurer de nouvelles façons de travailler. « Nous ne sommes plus dans un style de management pyramidal mais bien dans une approche collaborative. » Signe des temps nouveaux, le cabinet utilise des modules basés sur le jeu. « Nous





utilisons par exemple beaucoup un module intitulé “Les six chapeaux de la réflexion” (voir schéma ci-dessus, ndlr). » Conçu par le psychanalyste Edward de Bono, ce jeu permet à chacun, grâce à un jeu de rôle, d’oser exprimer des idées nouvelles ou originales pour résoudre un problème. Chaque participant arbore un chapeau de couleur – qui change pendant la partie – et envisage ainsi différemment une question. Blanc, il exprime les faits en toute neutralité, noir, il devient l’avocat du diable et ne souligne que les dangers ou les risques, jaune, il incarne à l’inverse l’optimisme, bleu, la créativité, vert, l’organisation et rouge les émotions. Résultat garanti !

CONTINUER D’APPRENDRE...

Pour autant, il serait risqué de penser avoir remporté le match. Par définition, l’innovation managériale ne s’arrête jamais. Et Ghania Kempf reconnaît, avec beaucoup d’humilité, qu’elle envisage de continuer à se faire accompagner. « La formation sur ces sujets n’est jamais terminée. Mais, quand on voit les résultats pour ses collaborateurs et pour soi, l’exercice devient naturel... » ■

“ La formation sur ces sujets n’est jamais terminée. Mais, quand on voit les résultats pour ses collaborateurs et pour soi, l’exercice devient naturel... ”

Ghania Kempf, responsable juridique (RH) du Groupe Laflute et Associés, membre du groupement France Défi

COMMENT MOBILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Et si l'intelligence propre à un groupe était supérieure à la somme des intelligences individuelles ? Pour libérer cette intelligence collective, quelques conditions s'imposent néanmoins...

Elle en est convaincue et elle en parle d'expérience. « Je crois beaucoup à l'intelligence collective, déjà parce qu'elle favorise le bien-être des salariés, quelle que soit leur fonction, parce qu'elle permet de s'ouvrir aux autres et donc parce que, au final, elle génère des bénéfices pour toute l'organisation », résume Karine Delannoy, secrétaire général de CTN France, membre de France Défi. Elle y voit un prolongement de la réflexion revendiquée par le groupement : « Comme le dit justement le *credo* de France Défi, seul on va plus vite, ensemble on va plus loin, non ? »

“ Au final, l'intelligence collective génère des bénéfices pour toute l'organisation. ”

Karine Delannoy, secrétaire général de CTN France, membre du groupement France Défi

L'AVANTAGE DU GROUPE SUR LES INDIVIDUS

Inspirée des travaux de Chris Argyris et de Peter Senge au début des années 2000, l'intelligence collective désigne une forme d'« organisation apprenante » où l'intelligence propre à un groupe serait supérieure à la somme des intelligences individuelles. « L'intelligence collective part du principe que chaque individu ne dispose que d'une partie des informations et que l'interaction, sous certaines conditions, permet l'émergence du sens, de la valeur et de solutions qui seront plus en phase avec les besoins réels », explique Patrice Fornalik, consultant chez Ekilium Coaching. Pour ce spécialiste



SHUTTERSTOCK - WAVEBRAINMEDIA



des projets de transformation, l'entreprise ne peut plus se contenter d'appliquer des modèles centralisés et descendants. « Si elle veut épouser la complexité de son environnement, elle doit se mettre à l'écoute de tous les capteurs dont elle dispose pour apprendre et se réinventer sans cesse. »

DÉCLOISONNER SON ORGANIGRAMME

Encore faut-il réunir quelques conditions. « Il faut d'abord une certaine ouverture d'esprit à ces nouvelles pratiques, reconnaît Karine Delannoy. Le modèle du cabinet comptable est par essence très vertical, en partie parce qu'il s'agit de professions réglementées. Mais cela ne doit pas nous empêcher de fonctionner davantage comme certaines entreprises et de nous inspirer de ce qui marche autre part. » Comme d'autres managers, elle se nourrit aussi de ce qu'elle a vu ailleurs. « Certaines entreprises ont mis en place des projets vision qui consistent à embarquer toute une organisation en demandant à chacun de donner des idées pour atteindre un objectif. Après, il faut accepter d'être surpris... »

En pratique, une organisation peut se faire aider par un cabinet extérieur pour décroisonner son organigramme par exemple. « Clarifier les enjeux est la première des choses à faire, prévient Patrice Fornalik. Il ne sert à rien de vouloir faire de l'intelligence collective s'il n'y a pas de direction commune pour le groupe. » Rien n'empêche pourtant certaines expérimentations ponctuelles. « Parfois, l'idée vient spontanément de l'intérieur, se félicite Karine Delannoy. Récemment, chez nous, un service de 25 personnes a ainsi exprimé son souhait de travailler de façon plus collaborative sur son portefeuille de clients. Pour les accompagner et soutenir leur projet, nous avons mis en place les moyens humains et financiers nécessaires. » C'était il y a trois mois. « Il est encore tôt pour chiffrer les résultats, mais l'enthousiasme et l'épanouissement des collaborateurs sont déjà tangibles et très prometteurs. » Elle y croit... ■

“ Clarifier les enjeux est la première des choses à faire. Il ne sert à rien de vouloir faire de l'intelligence collective s'il n'y a pas de direction commune pour le groupe. ”

Patrice Fornalik, consultant chez Ekilium Coaching

LE CODÉVELOPPEMENT POUR SE FORMER

Lancé en France depuis dix ans, le codéveloppement est une méthode de formation innovante qui séduit de plus en plus de salariés. Son but : apprendre à grandir ensemble, entre pairs.

Dans une autre vie professionnelle, Anne Hoffner a vécu au Canada. «J'y ai passé six ans et je me suis beaucoup intéressée à leurs méthodes de travail, beaucoup plus collaboratives que les nôtres», se souvient cette ancienne chef de projet. Une idée qui va faire son chemin : Anne Hoffner étudie notamment les travaux d'Adrien Payette, fondateur avec Claude Champagne d'une méthode de codéveloppement professionnel et managérial. «J'ai découvert un dispositif de formation innovant parce qu'il se fait entre pairs qui vont échanger pendant une période déterminée, s'intéresser à des sujets les concernant et se développer ensemble.» En 2004, quand Adrien Payette se prépare à prendre sa retraite, Anne Hoffner et son associé, Dominique Delaunay, passent six ans à ses côtés pour adapter sa méthode au public français et fondent l'Afcodev (Association française du codéveloppement).

“ Un dispositif de formation qui se fait entre pairs, où ils vont s'intéresser à des sujets les concernant et se développer ensemble. ”

Anne Hoffner, cofondatrice de CECODEV, centre européen du codéveloppement professionnel et managérial

UN OUTIL POUR AMÉLIORER SA POSTURE MANAGÉRIALE

Fraîchement formée à cette nouvelle forme d'intelligence collective, Nathalie Duponchelle, consultante à l'Edaj, un cabinet spécialisé en formation et conseil dans le domaine sanitaire et social, décrit «un outil extraordinaire pour dénouer des situations, valoriser des compétences, améliorer sa posture managériale». Mais ici, pas de



“ Un groupe de codéveloppement est composé au maximum de cinq à huit personnes qui ont envie d’apprendre de leurs expériences respectives. ”

Nathalie Duponchelle,
consultante à l’Edaj

formateur dépositaire d’un savoir qu’il délivre de façon strictement verticale. «Un groupe de codéveloppement est composé au maximum de cinq à huit personnes qui ont envie d’apprendre de leurs expériences respectives, explique cette dernière. Il est important qu’elles n’aient aucun lien hiérarchique pour échanger librement et avec bienveillance. Elles vont se rencontrer au moins cinq fois dans l’année, à intervalles réguliers, environ tous les deux mois. »

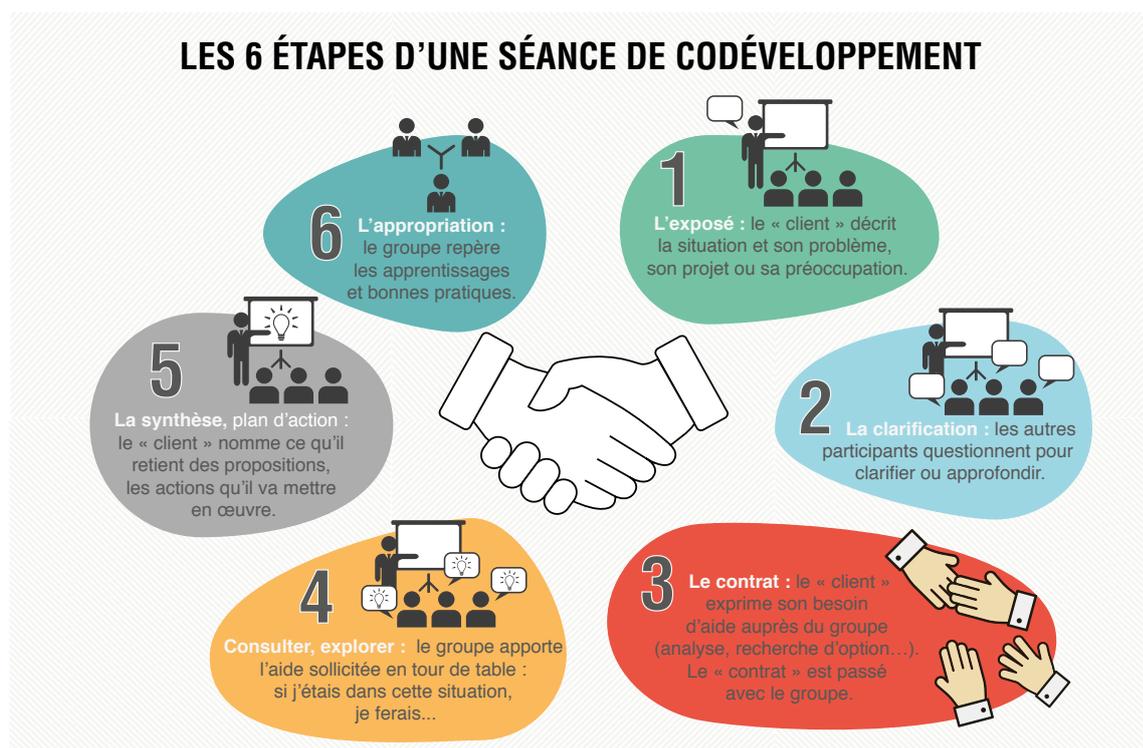
DES PROBLÉMATIQUES PRÉCISES

Chaque séance permet d’aborder une problématique précise avec une répartition en trois rôles. «À chaque rencontre, un participant, différent à chaque fois, endosse le rôle de client. Il arrive avec un projet, une préoccupation ou un problème. Les autres participants deviennent des consultants qui lui apportent leur expérience, leur regard ou des pistes d’action. Enfin, un animateur, formé au codéveloppement, va jouer un rôle de facilitateur, aider ce savoir collectif à émerger en plusieurs étapes et rappeler, régulièrement, des règles strictes de déontologie et de bienveillance à observer. »

TROUVER DES SOLUTIONS ENSEMBLE

Ne se lance pas dans le codéveloppement qui veut. «Il faut absolument être accompagné d’un facilitateur certifié pour ne pas faire de dégâts», insiste Anne Hoffner, qui intervient régulièrement en entreprise. En revanche, pas besoin non plus d’être un coach professionnel. «Des managers peuvent déjà suivre des formations et animer des séances dans leur entreprise par exemple après un cursus de cinq jours.» De grands groupes comme La Poste, Air France ou Décathlon, entre beaucoup d’autres, ont été séduits. «La force du codéveloppement, c’est que ce sont de vrais gens qui parlent de vraies choses, résume Nathalie Duponchelle. On trouve des solutions ensemble mais on apprend aussi à écouter les autres, à poser des questions et à prendre du recul.» ■

LES 6 ÉTAPES D’UNE SÉANCE DE CODÉVELOPPEMENT



HOLACRATIE : UN EXEMPLE D'ENTREPRISE « LIBÉRÉE »

Aux antipodes de nos hiérarchies pyramidales classiques, l'holocratie intéresse de plus en plus d'entreprises. Illustration du management dit « libéré », elle implique une nouvelle organisation plus collaborative.

Fatigués par les lourdeurs des entreprises dans lesquelles ils avaient travaillé, Brian Robertson, Alexia Bowers et Anthony Moquin décident de créer une société basée sur une philosophie dite « agile ». Ainsi est né aux États-Unis dans les années 2000 le concept d'holocratie. « L'holocratie se résume tout simplement à une nouvelle pratique sociale, explique Bernard Marie Chiquet, fondateur d'IGI Partners et promoteur de cette innovation managériale en France. Le management est actuellement basé sur l'idée d'une subordination à une organisation hiérarchique. Or on peut réfléchir autrement. L'holocratie est ainsi basée sur une idée toute simple : c'est celui qui sait qui fait. » Autrement dit, l'entreprise n'est plus un organigramme mais une addition d'autorités individuelles, organisées au sein de cercles dotés chacun d'une large autonomie, pour leur permettre d'atteindre ensemble au mieux les objectifs de l'entreprise.

— L'entreprise
n'est plus
un organigramme
mais une addition
d'autorités
individuelles.

REDISTRIBUER LE POUVOIR

Redistribuer le pouvoir : voilà l'enjeu décrit chez Scarabée Biocoop. Cette coopérative rennaise de 200 salariés, spécialisée dans



SHUTTERSTOCK - PRESSMASTER

« Ce n'est pas évident d'évoluer dans une organisation plate. Mais, au final, chacun est plus motivé, plus heureux et plus productif. »

Hugo Mouraret, chargé de Développement, Web Marketing et Community Management du Scarabée Biocoop

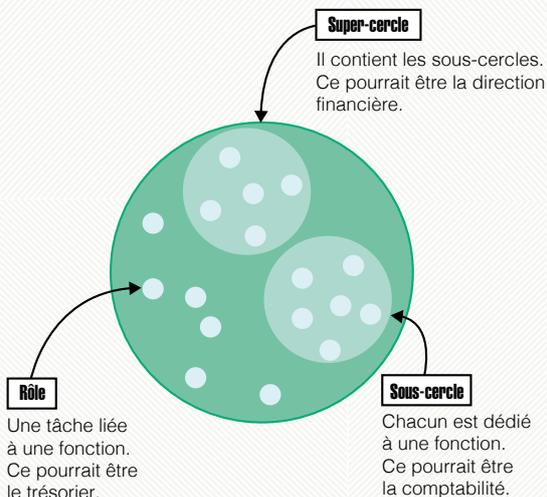
le commerce bio et la restauration, teste l'holocratie sans regrets depuis plus de trois ans. Ici, concrètement, un collaborateur n'a plus besoin de l'aval d'un manager pour formuler une proposition ou tester une idée. « Mais il ne faut pas croire que le fonctionnement n'est pas codifié pour autant, nuance Hugo Mouraret, le coordinateur de cette philosophie. Pour schématiser, il n'y a plus de patron. Mais, en pratique, l'entreprise reste un organisme vivant, avec différents cercles qui fonctionnent avec de vrais outils de coordination et qui évoluent au gré des besoins. » Récemment, l'organisation a ainsi créé un nouveau cercle pour centraliser toutes les demandes de fournitures chronophages qui empêchaient certains collaborateurs de se consacrer entièrement à leur métier. « Ce n'est pas évident d'évoluer dans une organisation plate. Mais, au final, chacun est plus motivé, plus heureux et plus productif. »

DE LA PETITE À LA GRANDE ENTREPRISE

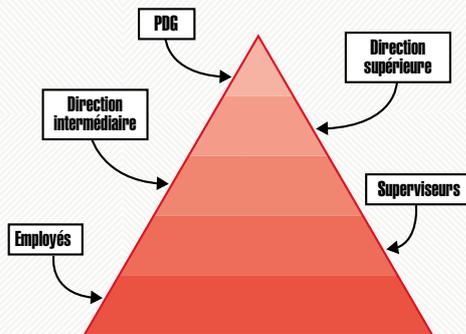
À ce jour, Bernard Marie Chiquet est déjà intervenu dans plus de 60 entreprises, tous secteurs confondus. « Cela marche particulièrement bien, pour des raisons de taille, dans les PME-PMI. Cependant, nous sommes aussi intervenus chez Engie ou Danone mais en commençant toujours par une petite partie de l'organisation. Je pense que les grands groupes peuvent basculer mais il faut y aller petit à petit. » Seule réserve, et pas des moindres : il faut que tout le monde joue le jeu pour que cela marche. « Nous commençons souvent par un séminaire de deux jours avec l'équipe de direction. Ensuite, nous réunissons les salariés par ateliers de 8 à 10 personnes pour bien leur expliquer l'idée. Enfin, nous lançons une consultation générale en posant deux questions à chacun. D'abord, est-ce que ce type de management peut répondre aux enjeux du groupe ? Ensuite, est-ce que moi, personnellement, cela peut m'aider dans mon travail ? » Pour que chacun, manager ou simple collaborateur, sache dans quoi il s'engage... ■

HOLACRATIE VERSUS HIÉRARCHIE

L'holocratie répartit les pouvoirs traditionnellement réservés aux cadres et aux managers entre tous les employés.



Dans une hiérarchie traditionnelle, les niveaux de direction établissent comment les produits sont validés et contrôlés.



TRAVAILLER ENSEMBLE GRÂCE AU FORUM OUVERT

Lancé aux États-Unis dans les années 1980, le forum ouvert fait son chemin, lentement mais sûrement, en Europe. Son principe : faire naître des solutions, sans carcan imposé...

« Soyez prêt à voir sérieusement remises en question vos croyances habituelles en matière de management ! » On doit cette mise en garde à Harrison Owen, le pionnier du « forum ouvert » aux États-Unis. Ce consultant a inventé l'*Open Space Technology* en 1985. Pour la petite histoire, il raconte qu'il a eu l'idée de ce format pendant l'organisation d'un congrès, lorsqu'un participant se félicita de la qualité des... pauses café. Une philosophie était née : créer un espace libre où chaque participant pourrait évoquer des sujets complexes avec différents interlocuteurs, suggérer des solutions concrètes, en peu de temps et sans figure imposée.

UNE PHILOSOPHIE COLLABORATIVE

Résolument collaboratif, le forum ouvert ne nécessite qu'un accompagnateur, appelé facilitateur. Non seulement un seul suffira, quel que soit le nombre de participants, mais, surtout, son rôle sera de briller autant que possible... par son absence. « Une invitation, un cercle de chaises, un panneau d'affichage, et hop, vous embarquez pour l'aventure, aventure qui dure en général d'une demi-journée à deux jours et demi », témoigne Christine Koehler, qui a participé à son premier forum ouvert aux États-Unis, dans une autre vie professionnelle. « Les règles nous furent expliquées : nous pou-

— Un espace libre où chaque participant pourrait évoquer des sujets complexes avec différents interlocuteurs, suggérer des solutions concrètes, en peu de temps et sans figure imposée.



SHUTTERSTOCK - MONKEY BUSINESS IMAGES

“ Mon travail s’inscrit dans la recherche de solutions concrètes. ”

Déborah Maarek, coach et formatrice en intelligence collective à Bruxelles

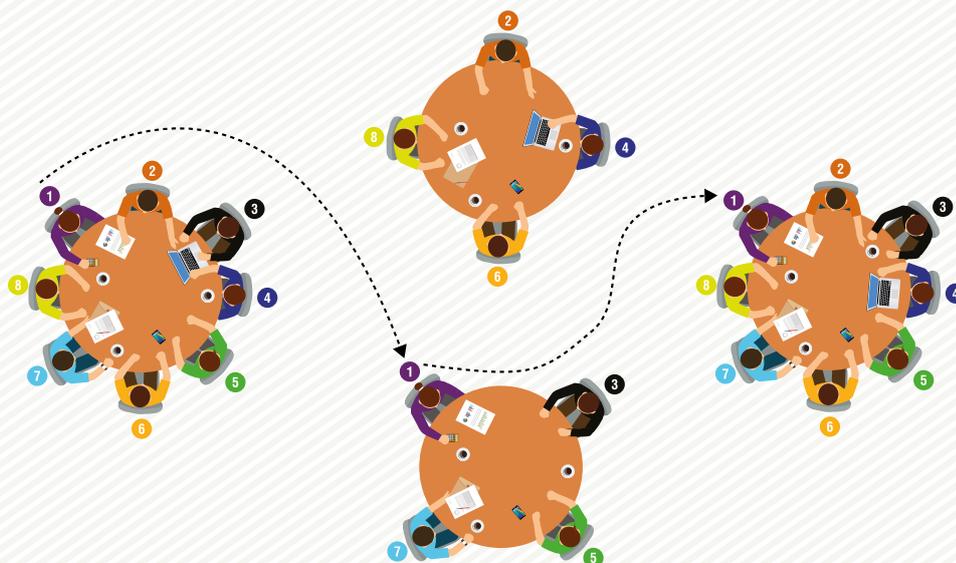
vions proposer les sujets de discussion que nous souhaitons, ceux qui s’y intéressaient se joindraient à nous. Ce jour-là, il se produisit un déclic important dans notre groupe, qui nous permit d’avancer à grand pas. » Devenue consultante à son tour, elle a organisé ou facilité des dizaines d’événements depuis et élaboré un passionnant livre blanc où toute la philosophie à l’œuvre est expliquée.

PLUSIEURS ÉTAPES NÉCESSAIRES

« Mon travail s’inscrit dans la recherche de solutions concrètes », explique ainsi Déborah Maarek, coach et formatrice en intelligence collective à Bruxelles. Avant de se lancer, elle recommande de respecter quelques étapes simples. La première sera de former un « comité d’organisation », concerné par l’enjeu, invité par la direction à participer au projet et à se rencontrer à trois reprises. « Pourquoi trois réunions ? Elles permettent de faire monter tout le monde à bord. Les personnes réunies vont peu à peu construire les contours de l’événement en répondant à différentes questions : formulation du thème, choix du lieu, création de l’invitation, logistique, choix des participants, déroulé, suivi... » À charge ensuite pour l’« hôte » du forum de préparer le discours qui lancera l’événement le jour J. Les participants pourront alors au choix se poser dans un groupe ou passer d’un groupe à un autre. Chaque cercle rédige un compte rendu, qui est affiché immédiatement. À la fin de la journée, les organisateurs ramassent ces idées. Pour que la direction passe vite à l’action... ■

FORUM OUVERT

Au cours du forum, les participants se séparent en plusieurs groupes. Ils peuvent se poser dans un groupe ou passer d’un cercle à l’autre.



WORLD CAFÉ : LE PARI DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Mettre l'intelligence collective d'une organisation en mouvement autour de quelques tables? C'est le principe du world café. Christine Koehler, spécialiste de ces nouveaux outils, explique la marche à suivre pour en lancer un.



SHUTTERSTOCK - ONEINCHPUNCH

1995

Le world café est né aux États-Unis.

LE PRINCIPE DU WORLD CAFÉ

Christine Koehler, coach spécialisée en nouveaux espaces de dialogue et de communication, précise d'emblée qu'elle n'a rien inventé. « Le world café est une pratique collaborative née aux États-Unis en 1995 et qui, depuis peu, séduit de plus en plus de managers français », explique-t-elle. On doit le premier à Juanita Brown et David Isaacs, auteurs de l'ouvrage *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Traduction du concept : « des discussions qui comptent ». « Le principe est de préparer en amont des questions auxquelles on ne sait pas répondre et de les soumettre à un groupe qui va réfléchir ensemble, poursuit-elle. Il y a justement plusieurs temps de questionnement qui permettent d'approfondir ces sujets et de mélanger différentes perspectives. »

LA RÈGLE DU JEU

Reste ensuite à respecter quelques principes. « Pour que ce soit intéressant, il faut prévoir au minimum une quinzaine de personnes pour lancer un world café, insiste Christine Koehler. On répartit les

« Quand c'est bien mené, c'est un outil extraordinaire pour dénouer des situations, même les plus complexes. »

Christine Koehler, coach spécialisée en nouveaux espaces de dialogue et de communication

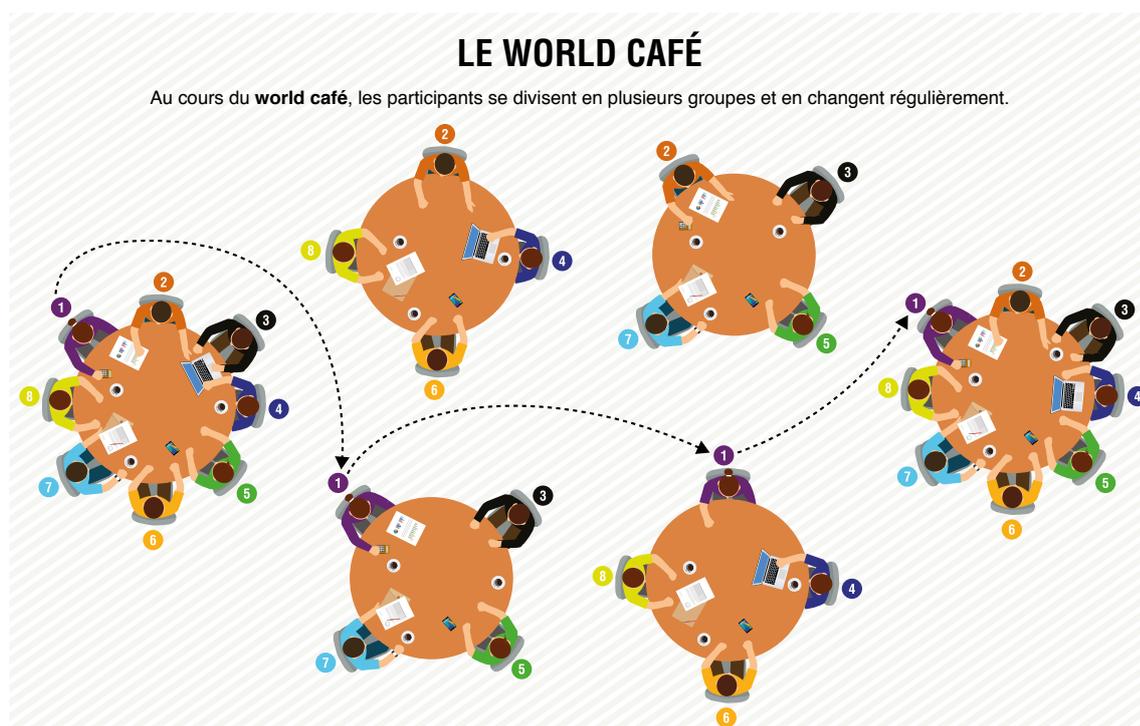
participants autour de tables de trois à cinq personnes. Ce nombre limité est la garantie de bonnes conversations, car il ne s'agit pas de lancer des idées en l'air mais justement de s'atteler à les explorer en profondeur. » À ces participants s'ajoute un animateur, qui lancera la question posée et recadrera les débats si nécessaire.

LE DÉROULEMENT DU WORLD CAFÉ

Pour Christine Koehler, le format idéal consiste en trois temps de questionnement, c'est-à-dire trois conversations. « Ces moments denses durent en général vingt minutes maximum. Ensuite, les participants changent de table et échangent avec d'autres participants. Seul l'animateur reste à sa table pour résumer ce qui s'est dit précédemment auprès du groupe suivant et ainsi enrichir ses échanges. » But de la journée : croiser des points de vue et voir émerger ce que l'on appelle des « patterns » en anglais, c'est-à-dire des éléments récurrents qui se révéleront être les points cruciaux pour résoudre la problématique étudiée.

L'ACCOMPAGNEMENT

Pour autant, il reste difficile pour une organisation de se lancer complètement seule. « À côté des participants et des animateurs, qui appartiennent à l'entreprise, la présence d'un facilitateur extérieur est la garantie du succès », souligne Christine Koehler. En amont, ce spécialiste en intelligence collective aidera l'organisation à formuler la bonne question et à choisir des participants avec des points de vue suffisamment différents pour que l'exercice soit productif. Pendant, il supervisera son déroulement avec le recul nécessaire. Mais, surtout, après le world café, il aidera à tirer les enseignements de la journée et à établir un plan d'action. Une dernière étape essentielle pour Christine Koehler : « Il faut absolument en faire quelque chose de concret derrière, sinon c'est très décevant. Mais quand c'est bien mené, c'est un outil extraordinaire pour dénouer des situations, même les plus complexes » ■



LE DESIGN THINKING : DÉVELOPPER L'ESPRIT CRÉATIF

Avec son principe volontairement peu linéaire et ses prototypes, le design thinking propose de développer autrement l'esprit créatif de ses équipes.

Quel est le point commun entre Airbnb, Uber et Blablacar ? Le premier vend des nuitées sans être propriétaire alors que les deux autres proposent des trajets sans posséder la moindre voiture. « Ces entreprises n'ont pas de stock propre mais elles sont toutes le symbole du triomphe du modèle économique basé sur l'expérience client, expliquent Stéphane Biso et Marjorie Le Naour, auteurs du guide *Design thinking : accélérez vos projets par l'innovation collaborative* (éd. Dunod). Il faut aller chercher ailleurs les idées qui feront le modèle innovant de demain. » Où précisément ? Le Design thinking – parfois traduit par « esprit design » ou « prototypage » –, est né avec Rolf Faste et les travaux de Robert McKim à l'Université de Stanford, aux États-Unis, dans les années 1980. Contrairement à une pensée analytique, cet outil propose de recourir à un ensemble d'étapes qui s'entrecroisent plutôt qu'à un processus linéaire. Concrètement, le nombre d'étapes varie entre cinq et sept, elles consistent – pas forcément successivement – à définir, imaginer, prototyper, tester et surtout apprendre de ses erreurs.

— Basé sur l'expérience client, le design thinking propose un nouveau modèle de développement et d'innovation.

LE DROIT AU PROTOTYPE... ET À L'ERREUR

Autant dire que son fonctionnement implique aussi une nouvelle approche managériale. Sofiène Thibault, le fondateur de la start-up



SHUTTERSTOCK - BRIAN A JACKSON

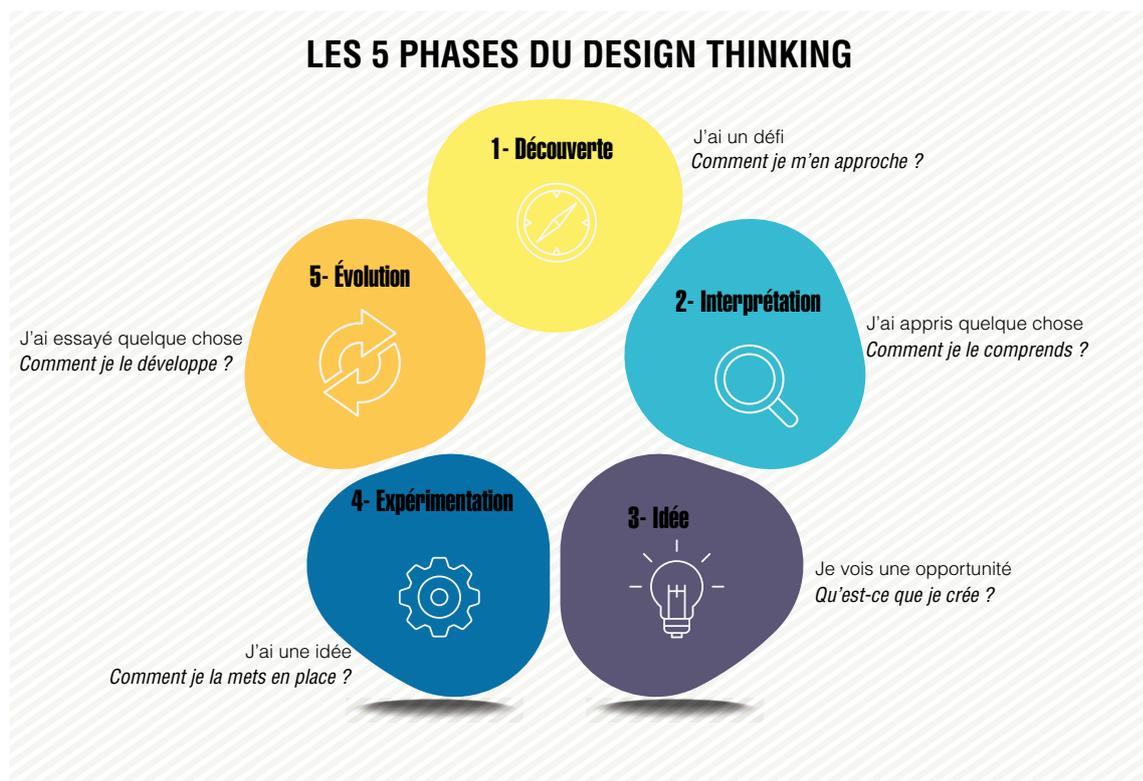
“ Les équipes projet dont les membres appartiennent à des domaines d'expertise variés sont souvent plus innovantes. ”

Sofiène Thibault, fondateur de la start-up Torépa

Torépa, invite ainsi ses pairs à rester centrés sur l'humain et à cultiver l'empathie. « Avec le client bien entendu, mais également entre les collaborateurs. En effet, lorsque les relations et interactions au sein des équipes sont de qualité, cela a un impact positif sur la relation entre l'entreprise et le client. » Il suggère de travailler en pluridisciplinarité car « les équipes projet dont les membres appartiennent à des domaines d'expertise variés sont souvent plus innovantes ». Et surtout, il insiste sur la nécessité d'apprendre en marchant grâce au prototypage. « Ces prototypes ou démonstrateurs permettent de valider ou d'infirmer les grands principes de la solution, explique-t-il. L'intérêt est d'autoriser, voire d'encourager les erreurs pour identifier les impasses le plus en amont possible. » Car chaque erreur peut apporter un enseignement utile au projet...

INSUFFLER UNE LIBERTÉ DE CRÉATION

La promesse est belle : réengager les collaborateurs de l'entreprise, en bousculant les règles établies et en insufflant une grande liberté de création pour imaginer et coconstruire de nouveaux projets. « En faisant le pari de l'intelligence collaborative, l'approche redonne aux collaborateurs le plaisir de partager leurs savoirs et d'avoir ensemble des idées nouvelles pour améliorer l'expérience des clients et la performance de l'entreprise, analyse Olivier Sampieri, senior partner et managing director au Boston Consulting Group. Le design thinking est beaucoup plus qu'un exercice de brainstorming, plaisant pour les participants mais sans lendemain. » Objectif : développer des prototypes qui seront testés avec les clients, pour une mise en marche rapide et des améliorations continues, en tenant compte du retour des utilisateurs... ■



MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL : LES CLÉS POUR RÉUSSIR

Difficile de s'y retrouver entre ces différentes générations estampillées X, Y et Z. Et pourtant, mieux vaut comprendre leurs caractéristiques pour les faire cohabiter au mieux en entreprise. Focus sur le management intergénérationnel.

Une entreprise et plusieurs générations... Pour Julien Pouget, spécialiste en management intergénérationnel au cabinet Yuman, avant de mettre en place cette gestion d'équipe, il faut passer par une phase de définition. « La première clé du management intergénérationnel est de savoir à qui on a affaire. Globalement, on distingue les baby-boomers qui n'ont pas connu le numérique en grandissant, la génération X qui s'y est formée et les Y et Z, appelée aussi les « millenials », qui n'ont connu que cela. » Pour autant, la différence entre ces profils ne se cantonne pas à leur connaissance du numérique. « Il faut se dire que ces collaborateurs n'ont pas grandi dans le même contexte. Cela se ressent notamment dans le rapport au travail. Conjoncture oblige, les plus jeunes, réputés plus agiles, sont davantage dans des logiques d'expérience que de carrière. Ils recherchent avant tout des expériences qui ont du sens. Cela ne signifie pas qu'ils seront moins impliqués dans leur mission, mais c'est un rapport au travail qu'il faut comprendre, avec un horizon plus court, mais aussi un besoin d'autonomie plus grand et un rapport différent à la hiérarchie. »

“ Il faut se dire que ces collaborateurs n'ont pas grandi dans le même contexte. ”

Julien Pouget, spécialiste en management intergénérationnel du cabinet Yuman



SHUTTERSTOCK - FIDO

« Aujourd'hui,
l'intelligence
collective
est supérieure
à celle de l'autorité
de quelques
individus. »

Julien Pouget, spécialiste en
management intergénérationnel
du cabinet Yuman

S'ENRICHIR DES DIFFÉRENCES

Une fois ces distinctions établies, une deuxième clé du management intergénérationnel est de s'enrichir de ces différences plutôt que de les creuser. « Il ne doit pas y avoir de fossé ni de hiérarchisation systématique entre générations », explique Julien Masson, cofondateur de Whyers. Cette agence a eu l'idée de se spécialiser dans le « reverse-mentoring », c'est-à-dire le « mentorat inversé ». Autrement dit : de jeunes salariés auront toujours beaucoup à apprendre de leurs aînés, mais l'inverse est aussi juste. « On cultive souvent l'image, qui reste vraie, de l'aîné qui forme les plus jeunes, comme des alternants par exemple. Or, un profil junior peut aussi enseigner le fonctionnement d'un logiciel. Parmi ces jeunes profils, beaucoup savent aussi naturellement « pivoter », c'est-à-dire qu'ils sont capables de revoir une offre en 48 heures et peuvent transmettre leur agilité à des profils plus seniors qui apprécient cette façon de voir, très orientée vers le client. »

RÉINVENTER LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Mais pour que cela fonctionne, une troisième clé tient à une nouvelle façon générale de manager. « Quand nous accompagnons certaines transformations en entreprise, nous essayons d'expliquer aux managers qu'ils ne peuvent plus voir leur rôle comme avant, ajoute Julien Pouget. Il faut réinventer le management de proximité. En fait, il n'y a plus de sachant absolu. L'intelligence n'est pas davantage chez les plus jeunes que chez leurs aînés : aujourd'hui, l'intelligence collective est supérieure à celle de l'autorité de quelques individus. » Le management intergénérationnel dépend alors de nouvelles façons de travailler. « Tout le monde doit se former à de nouveaux outils collaboratifs, comme des plateformes en ligne. Mais, avant tout, les managers doivent créer des équipes mixtes, idéalement où toutes les générations seront représentées et encourager les interactions. Les résultats seront étonnants. » ■

POUR
EN SAVOIR PLUS
CONTACTEZ
VOTRE
EXPERT
COMPTABLE

www.experts-et-decideurs.fr

