

## « Demain, quel Homme pour quelles organisations ? »

### Journée GARF/SOL du 7 avril 2011

Nous sommes convaincus de vivre une révolution sociétale. Au coeur des turbulences, l'un des enjeux qui s'impose aux citoyens, entreprises et organisations est de construire des visions d'avenir et déployer de nouvelles formes d'intelligence.

L'adaptation, l'anticipation et l'innovation sont incontournables, il nous donc faut inventer des compétences et des modes de fonctionnement spécifiques. Sur ce terrain, beaucoup d'initiatives parfois étonnantes, émergent, d'autres sont à venir. Nous vous proposons de partager l'expérience de pionniers du management de demain et de poser ensemble quelques pierres pour assurer la pérennité des entreprises et organisations dans un futur en devenir.

La journée s'est organisée en 2 temps :

- le matin, un partage autour d'une table de témoignages d'expériences apprenantes.
- l'après-midi, un processus d'open space, laissant la liberté aux participants de choisir les thèmes des échanges.



### TABLES APPRENANTES



#### **Table 1 : Martin SCHOTT, BERTRANDT : la mise en place d'équipes transverses dans une organisation « tribale » pour répondre à de nouveaux enjeux**

L'évolution du marché (équipementier automobile) vers des projets multimétiers oblige à trouver de nouveaux modes de fonctionnement. Récit de l'expérience de la mise en place d'équipes projets de volontaires, hors de leur temps de travail, pour faire vivre en interne la « transversalité ».

Ce projet transverse contribue à la prise de bonnes décisions par l'organisation. Cela permet aux idées de remonter et d'être mûries par des interactions transverses qui réunissent des compétences riches.

L'appel de l'humain, au-delà de la fonction, génère et favorise l'émergence d'une motivation interne aux individus.

**Table 2 : Jorge OLIVEIRA, SOLVAY PORTUGAL : le rôle du leader pour aider l'ensemble des collaborateurs à « sortir du cadre » pour innover**

Comment « être » le changement qu'on désire voir s'instaurer dans son entreprise... Ou comment l'engagement personnel du leader permet de passer de modes de « gestion du changement » à des modes de « gestion de l'innovation » en incitant les hommes à penser différemment.

Cette expérience propose de lever le défi de la vision partagée par les acteurs y compris les actionnaires. Implication ; chacun est un héros porteur de valeur. Le DG a choisi la proximité, il fait tous les matins le tour des ateliers et chacun peut le rencontrer.

Les leviers de réussite sont l'imagination, l'art, la volonté de sortir de la boîte pour rompre avec l'assistantat. C'est aussi l'apprentissage d'une vision holistique. Et il s'agit bien sur, d'introduire le rêve.

Cette expérience a rencontré des blocages culturels, économiques et de l'actionnariat. La crise que cela provoque est aussi une opportunité d'innovation et de nouveau business model.

Les enseignements concrets issus de cette expérience sont l'utilisation des principes apprenants et créatifs comme le world café, le brainstorming, le business process, l'imagination management. Une idée originale d'enrichir, en s'ouvrant à l'extérieur, par l'apport de profils nouveaux et différents comme les designers, ergonomes...

**Table 3 : Valérie CARRAT-MAROTTE, HOPITAL PRIVE D'ANTONY : les nouvelles générations comme levier de changement**

Dans un hôpital (1000 salariés et 450 lits), milieu plutôt réticent au(x) changement(s), où l'on n'entretient pas toujours de lien hiérarchique, cette expérience s'appuie sur les nouvelles générations plus « collaboratives » pour aller dans le sens d'un renouvellement de l'offre de soins, vital pour l'avenir (multidisciplinarité).

Le défi est la survie de l'entreprise liée aussi à la complexité du financement. L'innovation s'appuie sur la volonté de mettre le patient au cœur du parcours de soins et de l'offre médicale. Le défi managérial est de faire bouger les lignes des modes de fonctionnement.

Mélanger les personnes en les impliquant en mode projet, ce qui provoque un effet boule de neige. Cette démarche apprend à travailler ensemble en mélangeant plusieurs statuts, spécialités et générations.

La difficulté a été d'intégrer un projet nouveau et de maintenir les modes de fonctionnement existants, avec de nombreux freins générationnels, l'individualisme et la culture du silo.

Mais comme notre témoin l'avait pressenti les jeunes ont été leviers pour développer le travail en équipe et en réseau. Le statut d'établissement privé a été également un atout. De même que la capacité d'innovation.

Le projet s'appuie sur un atout de compétences multiples de médecins, managers et gestionnaires.

Une des clés de la réussite fut la transparence et la communication.

Le résultat de cette expérience est un gain de temps au bénéfice de la satisfaction des patients. Cela montre la puissance du collectif.

Les applications concrètes qui découlent de cette expérience sont l'efficacité du travail en mode projet, l'augmentation des affaires et la baisse des charges. Le bénéfice cadeau c'est le changement d'atmosphère, en particulier le respect entre les gens et entre les spécialités.

**Table 4 : Denis REYMOND, CHAMBRE D'AGRICULTURE : de la compétition entre concurrents à la coopération pour la réussite collective**

Dans un secteur à fort enjeu pour le futur (l'agriculture), les conditions du passage de la compétition à la coopération, du centralisme au réseau et de la relation hiérarchique à la relation collaborative d'experts sur un territoire.

Cette expérience raconte une histoire d'alliance et de coopération des acteurs de conseil sur un territoire en agriculture. Le défi est de pérenniser l'activité des agriculteurs et des exploitations. L'esprit était de choisir la vie ! Oser ! Avancer sans être sûrs du résultat. Le processus de mise en oeuvre s'est voulu cohérent avec l'esprit de la démarche. Un sociologue a soutenu l'expérience en s'appuyant sur les théories du don et du contre don. Chaque équipe territoire a conçu sa démarche à partir d'une vision collective sur les perspectives de développement du territoire. Chacune a abouti à de nouvelles postures rendues possibles par de nouvelles compétences, en particulier, apprendre à coordonner sans centralisme, animer sans hiérarchie, aider les acteurs du pôle à comprendre ce qui doit être fait et leur apporter les informations nécessaires pour y arriver. Les passages à franchir sont nombreux : de la compétition à la coopération, du centralisme au réseau et de la relation hiérarchique à la relation collaborative d'experts.

Les leviers du projet sont : la légitimité par la direction, le soutien du Président et surtout la possibilité pour le chef de projet de garder la main. Les difficultés rencontrées sont liées aux entrées et sorties des acteurs pendant la mise en oeuvre, le temps en tension et le temps que demandent la coopération et la nécessité d'engagement.

Les qualités requises sont : l'écoute, l'empathie, l'attention à l'autre, finalement la capacité à tisser des liens sociaux, la capacité aussi à faire évoluer les individus et les collectifs.

Cette expérience nous montre qu'il est possible, en trouvant des intérêts convergents, d'innover avec des moyens de collaboration.

**Table 5 : Maryannick VAN DEN ABEELE, LA POSTE : "le Réseau d'Echanges Réciproques de Savoirs comme levier de transformation"**

Comment le « RERS » contribue de manière innovante au renouvellement des compétences en plaçant l'humain au cœur de son dispositif. Le RERS, démarche de valorisation et de responsabilisation de l'individu, renforce l'esprit d'équipe et la coopération et joue comme un levier du "mieux être" au travail.

Le défi de cette expérience est de conduire un changement qui soit un levier d'organisation apprenante dans une culture de contrôle.

Les freins de la ligne hiérarchique sont forts et l'appui du terrain est nécessaire pour réussir.

Cette démarche demande un apprentissage de la réciprocité, facilité par « j'ose (demander) car je donne ». L'alternative proposée risque de faire basculer le métier de la formation d'aujourd'hui.

Les personnes qui participent à ce programme ont développé leur savoir faire, leur assertivité, l'écoute active, leurs capacités pédagogiques.

**Table 6 : Jean-François PERRILLAT, ATOS ORIGIN : l'impact d'un programme de Well-being sur les modes de fonctionnement et les collaborateurs**

Comment la mise en place d'un programme de "Well-being" induit des changements fondamentaux dans la vie de l'entreprise (management, conception et utilisation des lieux de travail...). Résistances, innovations, progrès.

Cette aventure pose la question d'une transformation imposée, lorsque l'organisation a été au bout d'un modèle et qu'il ne fonctionne plus.

Le défi de ce projet est de créer des ruptures ET de respecter l'humain. C'est aussi de diminuer les cloisonnements, de créer des communautés qui vivent en souplesse et simultanément avec des rencontres virtuelles et réelles. Pour les participants à cette table, cette expérience est à la fois enthousiasmante et interpellante. Les risques de ces mutations c'est l'humain.

La mise en place de lieux collectifs en remplacement des lieux individuels demande aux acteurs d'avoir l'âme nomade, cela s'apprend-il ? L'organisation du travail en collaboratif pour être bien vécue demande aussi des compétences spécifiques.

Les idées concrètes qui en découlent, pour cette entreprise qui produit des outils informatiques et collaboratifs, est de vendre sa propre expérience et de participer à développer le travail collaboratif.

**Table 7 : Valérie FAYARD, EMMAÛS France : la confiance inconditionnelle comme facteur majeur de mobilisation de collaborateurs a priori « inadaptés » au sens de l'économie classique**

Où comment le système initié il y a plus de 50 ans par l'Abbé Pierre continue aujourd'hui de prouver son efficacité et est en quelque sorte « rattrapé » par l'époque... (confiance, mode de fonctionnement "a-hiérarchique", métissage des équipes, ...).

Le processus de formation Emmaüs est cohérent avec sa vocation : "Aider à aider" « Emmaüs n'a pas été construite selon une « logique de guichet », ses activités n'ont jamais consisté à offrir la charité aux nécessiteux, mais à les remettre debout en les rendant acteurs de leurs propres projets. A Emmaüs, nous faisons de la formation à partir du savoir des compagnons. Aujourd'hui, ce type d'action paraît évident, mais en 1949, c'était révolutionnaire »

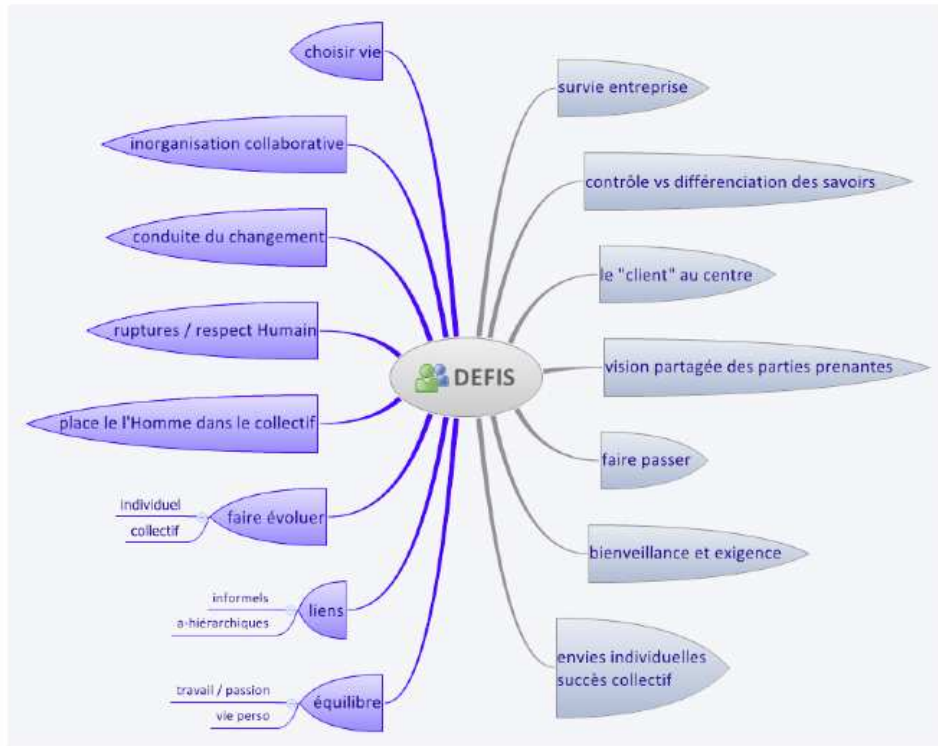
Cette expérience démontre l'importance de la confiance et la nécessité de créer des espaces de responsabilité. Elle a posé le défi de recréer du lien grâce à des espaces informels non gérés par la hiérarchie. Elle propose de pouvoir faire cohabiter bienveillance ET exigence.

Les freins de cette expérience sont la normalisation et l'hyper productivisme de la société qui ne laissent plus le temps ni l'espace au don.

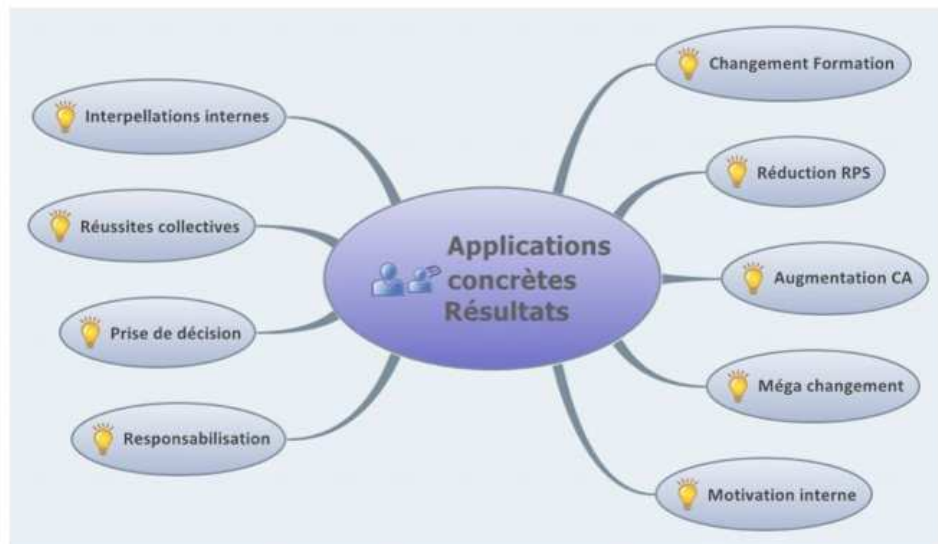
La confiance peut générer de l'angoisse de coopération.

Pour réussir, chacun doit offrir sa capacité à donner de soi (don et contre don).

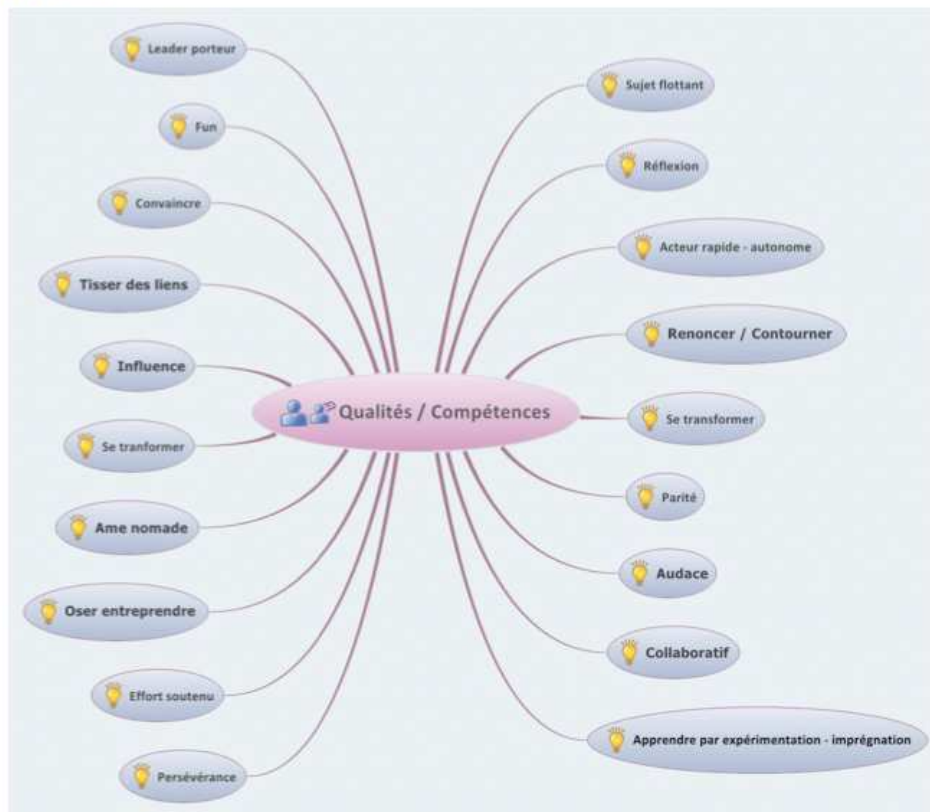
### Synthèse des tables



### Synthèse des tables



## Synthèse des tables





## Résumé des échanges à l'issue des tables apprenantes à partir de la conclusion de Jean-Michel Chanavs, le DRH du groupe Laser.

Aujourd'hui encore, il faut transgresser pour mener des expériences susceptibles de faire évoluer et même survivre les organisations.

Elles sont portées par des acteurs du changement convaincus et courageux. Ils peuvent avoir un feu orange de leur direction, mais ne sont pas ou peu soutenus. Beaucoup d'expériences impliquent une clandestinité complète ou relative. Les initiateurs ne disent pas tout ou vont bien plus loin que ce qu'ils annonçaient au départ.

Pourtant, ces acteurs du changement sont précieux, de nos échanges ressort l'urgence à les protéger pour les laisser agir.

Nous vivons donc ce paradoxe : les démarches soutenant l'entreprise apprenante, vivante, d'intelligence collective sont efficaces pour les organisations et enthousiasmantes pour les personnes ; pourtant, elles ne sont toujours pas initiées au niveau des directions.

Autre constat, l'efficacité des démarches initiées est flagrante. Pourtant, les effets ne sont pas toujours durables. La coopération peut reculer et le plaisir à faire ensemble aussi.

A ce sujet, Jean-Michel Chanavas conseille le livre de François Dupuy, *La fatigue des élites*. Il montre notamment que les démarches de coopération, de transversalité devenues nécessaires pour agir dans la complexité, provoquent de la souffrance car elles mettent les acteurs en situation de dépendance alors que notre éducation oriente vers l'indépendance. Beaucoup de personnes souffrent de la transversalité même s'il y a des bénéfices évidents pour le système.

Cela pose la question de la confiance et de l'exigence. L'entreprise n'est pas assez reconnaissante envers les acteurs de la transversalité. Par exemple, un chef de projet a besoin de temps de respiration. Finalement c'est l'inverse qui se produit, plus le chef de projet est talentueux, plus il sera sollicité.

Il n'y a pas non plus de reconnaissance des transgressions. Les entreprises reconnaissent mal les réussites qui n'ont pas été explicitement commandées.

Il y a donc un vrai besoin de reconnaître les compétences du travail collaboratif, à distance et en proximité.



