

NEW WAYS OF WORKING BOUSCULER LA CULTURE ET LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Dans un contexte de complexité, d'incertitude et de transformation accélérée des *business models*, la mise en œuvre de « New Ways of Working » apparaît aujourd'hui comme une piste pertinente pour nombre d'entreprises. Ces NWoW ont pour finalité de mettre en place une performance durable, c'est-à-dire une performance fondée sur une innovation active créatrice de valeur et sur un engagement fort des collaborateurs.

CONTACT



DAMIEN MERMET
damien.mermet@wavestone.com

Il n'y a pas de processus unique de passage à l'action. Sont présentés ici des éléments pour inspirer un mouvement consistant à « bousculer la culture et les pratiques de management ». Nous proposons par ailleurs deux autres types de mouvements : « installer le corporate hacking » et « activer l'environnement de travail NWoW-ready ».

Pour bousculer la culture et les pratiques de management, la démarche consiste à combiner une approche théorique à partir de symboles et une déclinaison opérationnelle dans les pratiques individuelles et collectives. En effet, l'importance de la transformation est telle, de notre point de vue, qu'une incursion théorique est bien utile pour prendre du recul et mieux comprendre les changements à mettre en œuvre. Globalement il s'agit de prendre conscience des principes fondamentaux des NWoW grâce à un ensemble d'oppositions symboliques, puis de construire ses propres pratiques en partant de la reformulation de ces symboles dans le contexte concerné.

À TITRE D'ILLUSTRATION, NOUS METTONS EN AVANT 6 OPPOSITIONS SYMBOLIQUES

Commençons par l'opposition Vertical/Horizontal qui est la plus fréquemment mise en avant par ceux qui parlent des NWoW.



LE VERTICAL C'EST :

- S'en tenir aux directives du chef
- Chercher la réponse à ses questions auprès du chef
- Produire pour satisfaire le contrôle hiérarchique
- Se concentrer sur son entité/son silo



L'HORIZONTAL C'EST :

- Mettre en évidence sa valeur ajoutée pour les autres
- Chercher des réponses à ses questions auprès des autres
 - Se préparer au jugement des autres
 - Casser les silos, décloisonner
 - Lâcher prise et faire confiance

Il ne s'agit pas tant de supprimer le vertical que de trouver la bonne articulation entre vertical et horizontal, ce qui suppose de faire exister un horizontal fort, « indépendant » du contrôle hiérarchique. Le développement des communautés de pratiques correspond, par exemple, tout à fait à cette orientation. De façon à la fois provocante et exemplaire les patrons engagés dans les NWoW déclarent « ne comptez pas sur moi pour arbitrer ; trouvez des solutions entre vous ».

L'horizontal ouvre naturellement tout le champ de la relation aux autres avec l'opposition Confidentiel/Transparent.



LE CONFIDENTIEL C'EST :

- Rester dans l'espace privé du bureau individuel
- Diffuser l'information de façon limitée
- Limiter la responsabilité au territoire individuel
- Se centrer sur l'interne



LE TRANSPARENT C'EST :

- Partager des espaces physiques et virtuels
- Partager ouvertement l'information
- Mettre les objectifs collectifs au centre
- Être ouvert à l'externe

Ce champ est très complexe parce qu'il peut conduire à des pratiques excessives de transparence qui entraînent un résultat opposé à celui visé. L'ouverture et la transparence supposent la confiance réciproque qui va se renforcer au fur et à mesure que chacun constatera que sa contribution est reconnue et utilisée. Créer les conditions de cette confiance et la développer sont sans doute les premières missions des managers NWoW.

L'opposition Planification/Action, comme l'opposition Vertical/Horizontal, est également fréquemment citée notamment par ceux qui cherchent à capitaliser sur le fonctionnement des start-ups.



LA PLANIFICATION C'EST :

- Préparer, préparer et préparer avant d'agir
- Définir une cible et un plan d'actions détaillé
- Mettre les risques au centre
- Filtrer par le ROI
- Se focaliser sur le « voulu »
- Fixer des responsabilités et mettre sous contrôle



L'ACTION C'EST :

- Expérimenter et en tirer des enseignements (test & learn)
- Mettre les opportunités au centre
- Accueillir l'imprévu, la sérendipité
- Filtrer par la « perte acceptable »
- Se focaliser sur les faits et leur potentiel
- Mobiliser et mettre en dynamique

Même si le temps des plans stratégiques détaillés à 5 ans est révolu depuis longtemps, de nombreuses entreprises consacrent plus d'effort et d'intelligence à la planification qu'à l'action. Les NWoW proposent une posture inversée qui part de la mise en dynamique et de l'apprentissage issus de l'action. Ce parti pris de l'action n'exclut ni l'analyse et la maîtrise des risques, ni la définition de plans d'actions, mais les utilisent de façon très pragmatique.

L'ère du digital entraîne une explosion des données. Leur utilisation pertinente est essentielle pour en tirer de la valeur. Cette exigence nous emmène à l'opposition Certitude/Mouvement.



LA CERTITUDE C'EST :

- Être exhaustif
- Investir dans la mise à jour des « stocks »
- Chercher à atteindre le « mieux »
- Se concentrer sur le prévisible
- Prévoir à partir du passé



LE MOUVEMENT C'EST :

- Être agile
- Se focaliser sur les données les plus fraîches
- Viser l'utile, le « bien »
- Se concentrer sur le présent et le futur

Nous avons tous en tête des investissements très conséquents consacrés à la mise à jour de « stocks » (par exemple de référentiels) ou à la réalisation de prévisions détaillées... et une fois cette mise à jour ou cette prévision achevée, le constat que les travaux réalisés sont de peu d'utilité parce que le contexte a changé. Cette opposition Certitude/Mouvement dépasse, bien sûr, l'enjeu de la valorisation des données et correspond à un état d'esprit plus général d'un regard porté sur le futur et la mise en dynamique.

L'opposition Formel/Informel est également fréquemment évoquée par ceux qui capitalisent sur les pratiques des start-ups, nous proposons de regarder cette opposition à partir des types de raisonnement et de production.



LE FORMEL C'EST :

- Mettre la rigueur, le raisonnement scientifique, le cartésianisme au centre
- Rédiger, produire des « livrables » documentaires
- Être sédentaire



L'INFORMEL C'EST :

- Intégrer et afficher la diversité, le décalage
- Donner une place au ludique
- Illustrer, utiliser des images, des vidéos
- Être nomade

Le « tout cartésien » est remis en cause depuis longtemps, mais nous avons souvent du mal à aller au-delà, c'est ce à quoi nous invitent les NWoW.

Les infographies et les vidéos se développent massivement comme les modalités de communication de référence et nous avons beaucoup à gagner à plus et mieux les utiliser. On sait depuis longtemps que les gens ne retiennent que 10 % de ce qu'ils entendent, la clé de la communication n'est clairement pas dans la quantité, mais dans la qualité... de la forme et du fond.

Enfin une dernière opposition qui propose d'explorer une dimension encore plus personnelle, l'opposition Masque/Plénitude, met en avant une vision très ambitieuse des NWoW.



LE MASQUE C'EST :

- Se construire une « façade » dans la norme et jouer le « rôle » attendu
- Être sur son « quand-à-soi »
- Séparer strictement les univers (notamment vie pro – vie perso)
- S'en remettre à la gestion « administrée »
- Se méfier



LA PLÉNITUDE C'EST :

- Partager ses émotions, son ressenti
- Être authentique, être pleinement soi-même
- Imbriquer les univers (notamment vie pro-vie perso)
- Gérer son « personal branding »
- Avoir confiance, faire confiance

Les auteurs qui ont poussé le plus loin l'analyse des facteurs d'engagement des équipes mettent en avant l'importance du « bonheur au travail ». Nous connaissons tous des personnes qui sont totalement différentes dans et hors du travail (peut-être nous-même d'ailleurs). S'il s'agit d'agir de façon mécanique, cette distanciation ne pose pas de problème, par contre elle limite le niveau d'engagement : celui-ci sera d'autant plus fort que le « l'être » et le « faire » seront réconciliés.

Ici, les NWoW peuvent être perçues comme très envahissantes et perturbantes. Comme pour l'opposition Confidentiel/Transparent il faut faire preuve de doigté pour ne pas générer d'effet négatif, notamment pour ce qui concerne les nouvelles articulations vie pro – vie perso.



La démarche que nous proposons pour bousculer la culture et les pratiques de management consiste à mobiliser des collectifs pour les amener à prendre du recul par rapport à leurs croyances et à imaginer de nouvelles pratiques inspirées par ces oppositions symboliques des NWoW.

Si l'utilisation des symboles correspond à un regard théorique, l'ensemble de la démarche est très pragmatique. Elle s'intéresse aux contextes concrets des activités du collectif concerné.

Prenons trois exemples.

LE PROJET DE DIRECTION

Nous sommes dans une direction fonctionnelle d'une grande organisation qui est confrontée à la fois à l'incertitude et la complexité de son contexte externe et à une exigence interne accrue de performance économique. La direction décide d'engager un « projet de direction » : en quoi va-t-il consister ? Définir une cible et une trajectoire, les décliner en des plans d'actions précis avec des indicateurs de pilotage, puis piloter l'avancement de ces plans d'actions?... ou partager les enjeux avec le plus grand nombre, construire une vision attractive, susciter le lancement d'initiatives pour mettre en mouvement le collectif vers la vision, puis piloter par étape en partant des succès obtenus ? Quelques points clés pour réussir cette deuxième option :

- / Prendre suffisamment de temps pour partager les enjeux et faire découvrir, notamment par des témoignages, l'expérience d'autres organisations.
- / Investir sur la compréhension et l'adhésion à la vision en n'hésitant pas à en faire vivre la formulation pour qu'elle soit le plus mobilisatrice possible.
- / Faciliter la prise d'initiative par des individus ou des collectifs pour engager des changements, en abaissant drastiquement le niveau de validation des actions. Plus forte aura été l'appropriation des enjeux et de la vision plus forte sera la capacité des acteurs de terrain à être autonome pour conduire les changements en coordination avec l'ensemble des parties prenantes concernées.
- / Repérer et mettre en avant les succès.

LE FONCTIONNEMENT COURANT D'UN SERVICE

Nous sommes dans un service opérationnel et la question qui se pose est : comment innover pour optimiser en permanence la performance des services délivrés ? Le responsable du service intéressé par les NWoW décide de « donner les clés » à ses collaborateurs. Deux séminaires permettent de réfléchir aux opportunités et aux risques des postures types des NWoW, puis à définir les grandes lignes d'un nouveau fonctionnement pour les mettre en œuvre.

Concrètement, deux grands types de modalités sont mises en place :

- / D'une part, la création de trois commissions chargées de la prise de décision courante sur des leviers clés de management : la gestion du budget, la gestion des RH, l'animation de la vie de l'équipe. Chaque commission est portée par une équipe qui désigne son leader. Le cadre est fixé par le responsable au début de chaque semestre, puis la commission prend ses décisions sans en référer au responsable.
- / D'autre part, la mise en place d'un pilotage des actions de progrès inspiré du « mode agile ». Investissement dans la mobilisation de porteurs d'initiatives, constitution d'un premier *backlog* d'actions, puis engagement de sprints de 8 semaines. Au début de chaque sprint un kick-off des porteurs d'initiatives pour caler les engagements de production à l'issue du sprint et impliquer les contributeurs nécessaires. À noter que le premier sprint ne porte pas sur toutes les actions du *backlog*. À la fin du sprint, bilan des productions et des modalités de travail, mise à jour du *backlog* d'actions et engagement d'un nouveau sprint.

LE RÔLE DU MANAGER NWoW

Nous sommes dans le cadre d'une action transverse de mobilisation managériale et la question qui se pose est : comment renforcer l'engagement de nos équipes et la coopération entre elles ? La direction est très demandeuse, mais pas vraiment directement impliquée. Un chef de projet est nommé pour porter ce sujet. Dans un premier temps il multiplie les occasions d'inspiration autour de témoignages internes et externes, puis met en place, sur des budgets formation, des ateliers de co-construction des NWoW adaptés au contexte de l'organisation. Ces ateliers mélangent des managers issus des différentes activités de l'entreprise et sont centrés sur la relation manager - managé. Ils se déroulent en 3 temps : des jeux de rôles pour ressentir l'apport des oppositions symboliques des NWoW ; un brainstorm pour imaginer de nouvelles pratiques face aux situations les plus courantes de la relation manager - managé (brief pour une nouvelle mission, fixation d'objectifs, réunion d'équipe...); un approfondissement et la préparation à la mise en œuvre de 3 nouvelles pratiques sélectionnées par le groupe.

Un an après l'engagement de la démarche, les feed-back sont positifs, mais la direction reste spectatrice, ce qui limite le déploiement des pratiques. Le chef de projet engage la préparation d'un séminaire du CODIR pour partager le bilan de l'action et prendre le temps d'échanger avec d'autres dirigeants pour inciter les membres du CODIR à s'engager personnellement. À suivre!

À vous de jouer pour bousculer votre culture et vos pratiques de management !

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods en dehors de France).

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.

Fort de 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents, le cabinet figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France.