

2011-2022

RECUEIL

D'IDÉES

MARINA BELLOUIN-VOLANT



My Beautiful **Value**[®]

Sommaire

1

COMMUNICATION INTERNE

Mais à quoi sert la communication interne ?

Page 1 à 2

Mais qu'est-ce qu'ils font à la communication interne?

Page 3 à 5

Quelques idées glanées ici et là pour créer du lien et booster votre efficacité

Page 6

Faire oeuvre c'est faire sens

Page 7 à 8

Pourquoi des rituels d'intégration dans l'entreprise

Page 9 à 12

La communication interne, suffisamment sérieux pour qu'on l'a traite à deux

Page 13 à 14

La communication interne est-elle écolo ?

Page 15 à 18

Savoir dire merci à tous nos héros

Page 19 à 26

Comment mesurer le rayonnement de sa communication interne ?

Page 27 à 29

5 exemples d'évènements internes en entreprise

Page 30 à 36

Comment remettre du dialogue et de la conversation dans l'entreprise ?

Page 37 à 40

Comment faire une cérémonie des voeux ou un teambuilding à distance ?

Page 41 à 45

Le chien ce nouveau réseau social

Page 46 à 48

Pourquoi les managers devraient adopter un chien ? (à défaut de pouvoir mettre un cheval dans son salon)

Page 49 à 50

2

MANAGEMENT

Un tour du monde managérial

Page 51

Les 8 règles d'un manager efficace

Page 52 à 55

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

Page 56 à 63

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

Page 64 à 73

Les 6 bonnes pratiques d'un manager en situation de crise

Page 74 à 79

La renaissance de la communication managériale

Page 80 à 83

Jean et son management

Page 84

Comment construire un lien au travail de qualité?

Page 85 à 89

Comment faire des réunions utiles ?

Page 90 à 96

Les voeux, une opportunité managériale...

Page 97

Les 5 choses à faire au lendemain de la crise

Page 98 à 103

Les 7 formes d'intelligence

Page 104 à 105

10 jeux créatifs et collaboratifs à faire entre collègues en télétravail

Page 106 à 110

Sommaire

3

MARQUE EMPLOYEUR

Refonder les liens, une nécessité 3.0
Page 111 à 112

Comment relancer la productivité collective des entreprises?
Page 113 à 116

Comment nourrir l'engagement des collaborateurs ? Les belles réussites de dirigeants inspirés et inspirants
Page 117 à 120

10 actions pour une entreprise cohérente entre son discours managériale et la réalité terrain
Page 121 à 122

Une matrice de l'expérience pour nourrir l'engagement collaborateur
Page 123 à 125

SOS mon boss va mal
Page 126 à 128

Quelle stratégie d'action pour engager vos collaborateurs ambassadeurs ?
Page 129 à 130

Les enjeux de la marque employeur, de nouveaux paradigmes
Page 131 à 133

Les 3 piliers qui composent la marque employeur
Page 134 à 136

Pourquoi une stratégie de marque employeur n'est pas une stratégie de marketing RH ?
Page 137 à 139

Un nouvel outil pour mesurer l'engagement des collaborateurs
Page 140 à 142

4

RESSOURCES HUMAINES

La formation en question
Page 143 à 144

Le codéveloppement pour professionnels de la communication
Page 145 à 146

Comment sortir gagnant des négociations sur le télétravail ?
Page 147 à 150

Comment faire quand le télétravail réinvente la façon d'accompagner les collaborateurs?
Page 151 à 154

Le digital en question
Page 155 à 156

Et si la fiche de poste était contre-productive?
Page 157 à 160

5

INTERVIEWS

Prise de parole en public ? Vision d'un carmenère
Page 161 à 164

A la rencontre des grandes gagnantes des Trophées de la Com
Page 165 à 169

Steeple, l'entreprise qui a su réinventer la communication
Page 170 à 171

« Développons l'entrepreneuriat » par Eric SARRAT, président de GT Logistics
Page 172 à 173

GT Logistics, ça se passe comme ça chez eux
Page 174 à 178

Introduction



Depuis 10 ans que My Beautiful Value existe, je raconte ma vision du monde vivant en entreprise dans un blog qui compte aujourd'hui près de 200 articles. Chaque rencontre, chaque lecture, chaque mission est l'occasion de partager mon regard devenu expert dans les domaines liés à la dynamique interne des entreprises : la communication interne, le management, la marque employeur, etc.

Mon objectif est de transmettre une idée, une expérience, une réussite afin que chaque lecteur trouve dans ce blog des ressources utiles à sa propre pratique.

Qu'il s'agisse d'articles de fond, de témoignages ou d'interviews, j'aime mettre en lumière des pratiques apprenantes, des personnalités inspirantes. L'actualité fait aussi l'objet de quelques analyses d'impacts sur la vie en entreprise.

Ce terrain de jeu est en permanente transformation. Réjouissons-nous ! Et pour construire les changements de demain, capitalisons sur les expériences passées. D'où l'envie de constituer ce recueil d'idées. Nous avons sélectionné pour vous une centaine des meilleurs articles écrits ces 10 dernières années et les avons regroupés par grands chapitres thématiques. Vous pouvez les consulter à votre guise, en continu ou en picorant les sujets qui vous intéressent. Pour chaque article, vous retrouverez la date de publication initiale.

Bonne découverte, bonne lecture, je vous souhaite de trouver dans ce recueil de nouvelles inspirations.

Marina Bellouin-Volant



My Beautiful **Value**[®]



Communication interne

CHAPITRE 1



Mais à quoi sert la communication interne ?

La communication interne, premier conseiller stratégique de l'entreprise

En cette période de rentrée scolaire, mes enfants sont confrontés à la traditionnelle séance de remplissage des fiches d'information.

Quand arrive la case "profession de la mère", souvent ils sèchent... que c'est compliqué d'expliquer en quelques mots la communication interne.

Alors je vais vous raconter une histoire...

Il était une fois une grande famille... l'entreprise. Au fil des jours, des mois, des années elle s'agrandit et se développe. Chacun se nourrit des autres pour s'y sentir utile et participer à la construction d'une histoire commune, faire vivre des valeurs partagées. Parfois il nous faut changer, et c'est tout notre monde qui s'écroule. Mais en avançant ensemble, suivant le cap, accoudés les uns aux autres, que nous construisons notre nouvel horizon.

Les collaborateurs qui composent l'entreprise, les équipes qui la font vivre, sont les acteurs de notre histoire. Ils ont tous le premier rôle. Le lien qui se tisse entre eux, c'est le fil rouge de notre histoire....

La vie d'une équipe est en mouvement permanent, certains partent, d'autres arrivent, au grès du temps, au grès du vent. Parfois on rit, parfois on pleure. Sommes-nous joyeux ou en colère? Les sentiments sincères et authentiques sont les socles fondateurs d'un groupe soudé. Ce lien indéfectible qui réunit ceux qui partagent un même instant de vie rend chacun unique et indispensable pour la solidité de tous. Ensemble on est plus fort.

Mais à quoi sert la communication interne ?

Au sein de cette aventure commune, chacun a sa propre histoire, son propre chapitre. La communication interne c'est aussi aider chacun écrire ses quelques lignes, et c'est donner envie à tous de lire le tome en entier pour écrire la suite ensemble...

Apprendre à parler, faire ses premiers pas, obtenir son diplôme, voyager en solo, gagner une compétition, avoir son premier emploi, etc. tous ces petits défis font de la vie une aventure sans fin... Ne faut-il pas tomber cent fois avant de tenir debout? Acceptons de vaciller, découvrons nos talents pour mieux les révéler, apprenons à explorer de nouveaux territoires et continuons à grandir...

Et pour finir l'histoire... la mienne. Celle d'une passionnée qui chaque jour aiguise sa plume pour en écrire de nouvelles...

En 2011, après plus de 15 ans à explorer et maîtriser les divers champs de la communication, je décide de me spécialiser dans la communication interne, et je crée mon propre cabinet. MBV.com est à la croisée des chemins entre une agence de communication et un cabinet de conseil en organisation. Ma conviction? Une entreprise atteint plus rapidement et efficacement ses objectifs avec des collaborateurs engagés et impliqués. La communication intrinsèque est le premier levier à actionner... la première bataille à mener. Mon ambition? M'immerger dans l'histoire et les projets de mes clients, participer à la mise en œuvre d'un environnement de travail agile et responsable au sein duquel chacun prend du plaisir à agir pour un projet commun. Mes moyens d'intervention? Sortez du cadre, empruntez des chemins jusque là inexplorés, osez changer, innovez, testez... et recommencez. Je me suis installée à Bordeaux, parce que l'océan est ma ressource, mais j'interviens sur toute la France et en Europe.

Mais qu'est-ce qu'ils font à la communication interne?

Mission communication interne

C'est bien connu, le service communication est toujours là pour mettre de la couleur dans les infographies, réserver les salles de séminaire, s'assurer que tous les participants aient leur badge, servir le café et prévoir les petites douceurs qui raviront les papilles... Décryptage sur les missions d'un métier en plein essor.

L'Afci publiait récemment un article de son vice-président, Jean-Marie Charpentier « le marronnier de la fin de la communication interne » [1] dans lequel nous découvrons que la communication interne a un avenir, celui du lien, du sens au travail, des relations sociales, etc. Il y a 5 ans déjà, nous constatons [2] que la communication devenait une nouvelle puissance émergente dans les entreprises devenant un levier stratégique. Et la semaine dernière je lisais cet article [3] sur « l'entreprise, laboratoire de la démocratie et du vivre-ensemble ».

Donc si je résume pour vous ces articles (que je vous invite quand même à lire dans le détail):

- les entreprises sont plus que jamais des corpus sociaux au sein desquels il est urgent de réintroduire le dialogue, la confiance mutuelle, l'engagement pour collectivement se développer et atteindre le niveau de performance (sociale et économique) requis
- la communication interne est devenue une fonction stratégique, reconnue comme telle par ceux qui « s'en sont servi » ainsi pour le développement de leur entreprise
- la communication interne n'est plus le bras de l'information descendante ou le garant logistique d'un événement réussi. Elle est le liant, le facilitateur, le conducteur, la courroie du bon fonctionnement entre les différentes parties prenantes, le levier de l'efficacité interne.

Mais qu'est-ce qu'ils font à la communication interne?

Alors pourquoi les responsables de la communication interne s'entendent encore dire « Mais qu'est-ce qu'ils font à la com'interne ? ». Pourquoi les participants aux formations que j'anime sourient avec complicité quand je crois blaguer sur le service du café et la couleur des power point ?

Parce que ça fait quand même quelques années que je fais ce métier, et que finalement construire une communication interne stratégique, ça marche, j'ai fait un petit tour des clients qui me font confiance pour analyser ce qui fait sens pour eux.

La conviction du dirigeant

Même si une initiative individuelle réussie et partagée peut devenir une pratique collective, l'énergie dépensée pour atteindre l'objectif sera toujours plus importante que si le dirigeant porte en lui la conviction de la nécessité d'une communication interne stratégique. Comme pour le management, mettre en place une communication interne et managériale qui soit créatrice de lien social est d'abord une question de philosophie et une question d'envie. Quand cette philosophie est incarnée et insufflée par le dirigeant il est plus simple d'en faire une culture partagée. C'est souvent la peur des changements que cela va générer qui freine certains dirigeants qui ressentent en eux le frémissement d'une envie de faire autrement.

La communication interne doit avoir une vision globale (gouvernance, organisation, management)

Les organisations (privées et publiques) vivent des bouleversements plus ou moins majeurs, mais qui économiquement et socialement les obligent à repenser les modèles. Le rôle de la communication interne est d'accompagner ces changements et de faciliter la mise en place de l'éventuel renouveau. Pour ça, la communication interne, et les équipes qui en ont la responsabilité, doivent avoir une vision globale du fonctionnement de l'entreprise et de ses enjeux à court, moyen et long terme. Si vous voulez une communication interne business partner, il vous faut des équipes ayant cette capacité à comprendre la gouvernance, l'économie, le management de l'entreprise et à vous guider dans les nouvelles orientations. Sans être ostentatoire, la fonction communication interne est le fidèle compagnon du dirigeant dans sa réflexion stratégique globale.

Mais qu'est-ce qu'ils font à la communication interne?

La communication interne n'est pas duplicable

Il est évident que ce qui fonctionne bien chez Pierre, ne fonctionnera pas forcément chez Paul ou chez Jacques et vice-versa. A ceux qui vous vendent des modèles tout prêts qui ont fait le succès de l'entreprise Z, je dis danger. Chaque dirigeant est différent, chaque organisation est différente, chaque équipe est différente. Pour que les actions de communication interne soient efficaces, elles se doivent d'être sur-mesure. Et pour faire du sur-mesure, les professionnels de la communication interne (internalisés ou externalisés) se doivent d'être des professionnels de l'écoute.

Alors oui, la com'interne, sera toujours là pour vous aider à rendre vos powerpoint performants sur le fond et sur la forme, et oui, elle a la compétence pour piloter de A à Z l'organisation d'un événement interne. Mais aujourd'hui, pour faire face aux enjeux internes des entreprises, la fonction communication interne peut faire bien plus que ça. Amis chefs d'entreprise, ouvrez la porte de vos communicants et laissez les s'envoler... Amis responsables de la communication, invitez vos dirigeants à partager votre vision et vos propres convictions...

Quelques idées glanées ici et là pour créer du lien et booster votre efficacité

Créer du lien en interne, une stratégie pérenne et performante

Parce que créer du lien au sein d'une entreprise, ça passe aussi par apprendre à se connaître autrement, c'est partager des moments extra professionnels ensemble, c'est s'engager ensemble, voici quelques idées et nouvelles tendances à explorer...

Le lunch roulette (<http://lunchroulette.us/>)

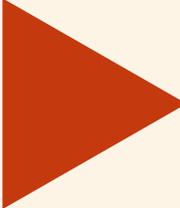
Plutôt que de déjeuner seul, vous vous inscrivez sur une application de votre intranet qui, par un processus aléatoire, va déterminer avec qui vous allez partager votre repas. Une opportunité de rencontrer de nouvelles personnes, de partager des idées, de découvrir d'autres métiers.

Le lunch beat (<http://www.lunchbeat.org/>)

Une nouvelle tendance née en Suède qui propose aux collaborateurs de se vider la tête pendant la pause déjeuner en se défoulant comme au concert, autour d'une séance de slam ou en discothèque. Objectif: éliminer le stress tout en favorisant la communication interne.

"Run to work", "B2run" et toutes les courses solidaires et sociétales, au delà d'une tendance, sont de formidables opportunités de créer un lien autre entre collègues. C'est simple, et pratique, les entraînements peuvent se faire entre 12h et 14h. C'est aussi un acte responsable, car les collaborateurs courent pour une cause, une association, un engagement.

Mais sachons raison garder et faire aussi avec les moyens qui sont les nôtres. Avec l'envie d'agir, des bonnes volontés pour participer et un peu de bon sens, créer du lien différemment dans son entreprise est à la portée de tous.



Faire œuvre c'est faire sens



Alors que nos organisations vivent des changements permanents, alors que les fondations de nos relations humaines sont parfois déstabilisées, alors que la valeur du faire ensemble est ébranlée par l'hyper-individualisation de notre néo-société, il est urgent de redonner du sens. Du sens à son travail, du sens à ses valeurs, du sens à son bien-être personnel, du sens à son équilibre.

D'où je viens, qui suis-je aujourd'hui, où vais-je demain?

3 questions légitimes qui constituent les piliers fondateurs de l'être humain. Raconter son histoire, c'est l'ancrer dans le présent pour servir l'à venir.

Dans l'entreprise qu'est-ce que ça donne?

- un storytelling corporate?
- une bio de dirigeant?
- une histoire d'entreprise?

L'objectif est de faire, le temps d'un bel ouvrage, le contre pied du sacre des images que nous insuffle le digital. L'objectif est de raconter l'histoire qui donnera à chacun un rôle, le sien, celui qu'il mérite, celui qu'il décide de construire. L'objectif est de donner envie à chacun d'écrire les prochains chapitres, à plusieurs mains... de retrouver le plaisir de la plume, retrouver l'émotion d'un bel écrit, être embarqué par la puissance d'un texte.

Faire œuvre c'est faire sens

Une mise en oeuvre collaborative

Qu'il s'agisse d'une bio de dirigeant ou d'une bio d'entreprise, nous vous rencontrons, un peu, souvent, beaucoup pour apprendre à vous connaître, à comprendre qui vous êtes, ce que vous incarnez, ce qui vous anime, vos envies, vos peurs, vos projets. Nous rédigeons pour vous et avec vous votre histoire. Qu'elle soit factuelle ou contée, elle sera le reflet de votre identité.

Pour les histoires d'entreprise, nous préconisons une construction à plusieurs mains, avec vos collaborateurs, à travers d'ateliers que nous animerons.

L'oeuvre en tant qu'objet

Le livrable sera celui que vous choisirez. Un conte, une BD, une rétrospective, etc. avec agrément de photos ou pas, nous créerons pour vous et avec vous l'oeuvre qui vous ressemblera, que vous aurez plaisir à offrir, à partager, à raconter.



Pourquoi des rituels d'intégration dans l'entreprise?

La question de **l'engagement des collaborateurs** dans l'entreprise est cruciale. Elle anime les défenseurs du bonheur au travail... « Rendons nos salariés heureux, ils seront engagés ! » nous clament-ils. Elle est le point d'orgue de l'expérience collaborateurs que de nombreuses entreprises essaient de concevoir par des biais plus ou moins efficaces parce que finalement, qui sait dire ce qu'est de vivre une expérience, et surtout, comment en faire une règle unique pour tous ? La seule expérience que, peut-être, nous pouvons tous citer en référence est l'expérience de la première fois : la première fois que j'ai su nager, la première fois que j'ai mangé un citron entier, la première fois que j'ai bu une coupe de champagne, la première fois que j'ai embrassé quelqu'un, le premier jour à l'école, le premier jour dans l'entreprise... Je vous propose de regarder d'un peu plus près les premières fois dans d'autres systèmes que celui de l'entreprise. Nous parlerons alors d'intronisation, de rituels, voire de bizutages. Et surtout nous y verrons comment ces expériences sont sources d'engagement et créatrices de lien social.

Exemple des Lions Club:

« Tout en laissant aux clubs une certaine autonomie dans l'organisation de leurs réunions et de leurs fêtes, il demeure nécessaire de veiller à ce que les règles soient respectées. Les réunions officielles telles que la remise d'insignes, la remise de charte, l'intronisation d'un membre et le jumelage, sont des étapes importantes de la vie d'un club, elles doivent se dérouler selon un rituel emprunt à la fois de solennité et de chaleur humaine. Politesse et protocole se rejoignent et s'interpénètrent bien que ces deux mots recouvrent des notions différentes. La politesse, la courtoisie est naturelle à tous les hommes évolués, bien souvent même on en trouve les formes les plus exquises chez les peuples primitifs. Ces règles peuvent être adaptées parfois même transgressées. Le protocole au contraire est une règle obligatoire qui régit les rapports des autorités entre elles et le déroulement des cérémonies publiques. Entre politesse et protocole existe une différence comparable à celle qui sépare le droit naturel du droit proprement dit. En fait, politesse et protocole sont deux notions complémentaires qui correspondent à des situations différentes mais qui ont une finalité analogue: faire régner l'harmonie dans les rapports humains. »

Pourquoi des rituels d'intégration dans l'entreprise?

« Les membres actifs d'une confrérie doivent être des personnes physiques. Ils sont admis à l'occasion de cérémonies d'intronisation au cours desquelles ils passent une épreuve symbolique de dégustation, propre à chaque confrérie, illustrant leur connaissance et leur appréciation raisonnable du vin et ils prennent un engagement vis-à-vis de la confrérie. »

Intronisation militaire

« Elle décrit la façon dont cette institution met en place des dispositifs symboliques opératoires visant à convertir le regard et le comportement des individus qui s'engagent en son sein, c'est-à-dire à transformer le civil en militaire, et la structure à laquelle il appartient en une « communitas », selon la distinction établie par Victor Turner (1990). Les valeurs et principes extrêmement différenciées sur lesquelles elle repose (discipline, courage, loyauté, honneur, sens du devoir, patriotisme, solidarité, esprit de sacrifice...), ainsi que les nombreuses contraintes inhérentes au métier des armes (disponibilité totale, opérations extérieures de plusieurs mois, durant lesquelles le militaire vit en huis-clos, coupé de sa famille, de ses amis et de sa patrie) impliquent d'abord un processus de rupture avec les cadres anciens, puis des procédés d'adaptation au nouvel environnement de l'engagé. Les rites de passage et les rites d'institution sont de véritables moyens de transmission et de communication élaborés par l'institution militaire afin de véhiculer des valeurs fondatrices et de favoriser le lien social. Ces rites remplissent des fonctions médiatrices, identitaires et cohésives. En tant qu'outils de représentations symboliques et modes de structuration des liens interpersonnels, ils participent de la construction d'une réalité sociale. »

Pourquoi des rituels d'intégration dans l'entreprise?

Rituel Thonga, peuple primitif (sources : Whiting, Kluckohn, Anthony)

« Quand un garçon a entre 10 et 16 ans, ses parents l'envoient à « l'école de la circoncision » (...) Là, en compagnie de garçons du même âge, il est en butte aux brimades des hommes adultes de la tribu. L'initiation commence lorsque chaque garçon passe entre deux rangées d'hommes qui le frappent avec des bâtons. Ensuite on lui arrache ses vêtements et on lui coupe les cheveux. Il est mis en présence d'un homme couvert d'une crinière de lion et doit rester assis sur une pierre en face de cet « homme-lion ». (...) Pendant son initiation, le garçon traverse 6 grandes épreuves : les coups, le froid, la soif, les nourritures immangeables, les punitions et les menaces de mort ». Ces rituels donnent à la société dans laquelle entrent ces jeunes hommes une dimension hautement distinctive qu'il ne peut en être autrement pour la survie et la pérennité de la tribu.

A première vue ces rites semblent étranges et absurdes. Ils sont cependant curieusement semblables dans leurs principes et même dans leur détail aux habituelles cérémonies pratiquées par les confréries d'étudiants, persistantes, pour lesquelles aucune tentative menée pour les faire disparaître n'a abouti. Pourquoi cela alors que les étudiants ne sont pas de personnages déviants. Alors même qu'ils peuvent être naturellement disposés à s'engager dans une démarche de solidarité. Alors pourquoi ne pas faire de cette semaine de bizutage une épreuve solidaire ? Parce que la rigueur de l'initiation a quelque chose de vital pour le groupe.

Deux jeunes chercheurs en psychologie sociale (sources : influence et manipulation par Robert Cialdini), Elliot Aronson et Judson Mills, émettent la thèse selon laquelle « des individus qui traversent des épreuves douloureuses pour arriver à quelque chose ont tendance à lui attribuer plus de valeurs que les individus qui ont atteint le même but avec un effort minimal. » A la lumière de ces résultats, les brimades, les épreuves endurées pendant les rituels initiatiques prennent un autre sens. L'enthousiasme et la fidélité de ceux qui ont traversé ces épreuves augmentent considérablement la cohésion du groupe et ses chances de survie.

Pourquoi des rituels d'intégration dans l'entreprise?

Quels enseignements pour le monde de l'entreprise ?

Pour l'entreprise, au premier jour d'un nouveau collaborateur, la question n'est pas tant de savoir s'il a bien tout le matériel nécessaire pour pouvoir travailler, si ses badges d'accès sont prêts, s'il peut accéder à la cantine, si son log-in mot de passe est initialisé, si tous les papiers administratifs sont signés. Bien sûr que c'est important. Mais est-ce bien l'essentiel ? L'essentiel n'est-il pas dans l'accueil du nouveau collaborateur en tant qu'individu unique ? L'essentiel n'est-il pas dans les rituels que nous lui ferons vivre pour qu'il se sente faire partie de la communauté, des signaux que nous lui adresserons pour partager avec lui nos règles de vie commune. L'essentiel n'est-il pas de créer un acte fort pour symboliser l'engagement respectif que nous prenons ?

L'essentiel n'est-il pas de vouloir faire de cette première journée, sa première journée, une expérience inoubliable, comme la couverture d'un livre que l'on ouvre fébrilement pour écrire ensemble les pages de l'histoire ?

- Il y a ces grands groupes qui organisent des challenges projets pour recruter leurs collaborateurs. Celui qui sera intégré en ayant réussi à surmonter toutes les difficultés du processus sera plus engagé que celui qui n'aura vécu qu'un seul entretien classique.
- Il y a ces entreprises américaines qui organisent des haies d'honneur pour accueillir les nouveaux. Celui qui aura été intégré dans un collectif de travail sera plus engagé que celui qui n'aura pris qu'un simple café avec son manager.

Et si nous étions créatifs ? Et si nous nous impliquions tous ? Et si nous nous donnions l'autorisation de prendre du temps pour accueillir un nouveau collaborateur ? Ce n'est pas du temps perdu... donnez-vous rendez-vous dans quelques mois et mesurez....

Note à l'attention des lecteurs :

L'objet de cet article n'est pas de vous inciter à faire subir des brimades Thonga ou des recrutements militaires à vos collaborateurs. Je vous remercie par avance pour votre esprit averti et nuancé.

La communication interne, suffisamment sérieux pour qu'on la traite à deux...

Communication interne et ressources humaines

C'est le thème de ce séminaire que j'ai eu le plaisir d'animer cette semaine auprès des DRH et Dircom des coopératives agricoles de France. Engagés dans des projets de fusion, faisant face à des enjeux d'adhésion interne internationaux, sur un marché à fortes contraintes concurrentielles, alimentaires et réglementaires, ils ont exprimé le besoin de porter un regard croisé sur la place et le rôle des RH et des communicants sur la question de la communication interne.

Nous vivons aujourd'hui une société en recherche de nouveaux repères, avec un besoin de visibilité identitaire qui crée et développe de nouveaux modèles de fonctionnement. L'économie du partage est en plein essor, le « co » se généralise à tous les domaines : co-financement, co-working, co-location, co-crédation (fablab, makers...). Avec, pour les citoyens, le sentiment de consommer plus et mieux.

Aujourd'hui, c'est la société qui bouleverse les entreprises et fait entrer de nouvelles questions sur la gouvernance, le management, les outils.

Dans les années 80/90, les fonctions RH et communication se structurent et se professionnalisent pour se mettre au service de l'information sociale. Mais avec les effets de la globalisation, les enjeux économiques qui prédominent, des fonctionnements en silos, des processus de validation parfois très longs et la frilosité de certains dirigeants à s'exprimer les messages sont devenus lissés, politisés, aseptisés. Très loin, trop loin des collaborateurs qui attendent des messages porteurs de sens.

Comment s'adresser à eux dans un contexte de porosité vis-à-vis de l'externe, dans des entreprises bousculées par une information de masse instantanée et la puissance des réseaux sociaux.

La communication interne, suffisamment sérieux pour qu'on la traite à deux...

Trait d'union entre la communication et les RH, le dialogue avec les salariés c'est d'abord recréer de la cohésion (intelligence collective, proximité d'intérêt, le même sens pour tous). C'est aussi recréer la proximité en redonnant de la visibilité aux RH, finalement peu connus des collaborateurs car cachés derrière leurs process, et à la com' parfois trop loin des réalités terrains car proche de la direction générale.

Et si, comme point de départ de ce dialogue, l'écoute des collaborateurs permettait de produire des contenus pertinents, signifiants, fédérateurs ? Et si, comme fil rouge, les managers étaient les meilleurs sponsors de la communication interne ?

A vous lecteurs communicants et RH de créer ces espaces communs pour vous mettre ensemble au service des collaborateurs , des managers et de la performance de l'entreprise.

La communication interne est-elle écolo?

Communication, digital et RSE ... vers un rappel des fondamentaux du métier

A l'heure où la transformation digitale des entreprises impacte directement les métiers de la communication, comment prendre conscience des enjeux RSE du web et revenir aux fondamentaux du métier.

Prenons simplement le cas d'un mail qui part de notre ordinateur, il passe par un réseau constitué de câbles, routeurs, box internet, est stocké dans des datacenters et est envoyé sur un autre appareil. Tous ces éléments qui constituent le fonctionnement et l'usage du web consomment énormément d'électricité.

L'économie digitale est un sacre à l'image et à la vidéo. Mais au final, l'envoi d'un message contenant une photo consomme autant d'électricité qu'une ampoule basse consommation pendant une heure, soit 24 watt-heure. Sachant que 12 milliards de mails sont échangés chaque heure sur la planète, on atteint une consommation annuelle d'électricité supérieure à celle de la France tous secteurs confondus.

Mais les mails ne sont qu'une petite partie du fonctionnement d'Internet. Naviguer sur le net émet 2% des émissions globales de CO2. Au total, les nouvelles technologies engloutiraient près de 10% de la production électrique mondiale. Et cette consommation augmente en permanence*. Comment réduire l'impact environnemental du web ?

La communication interne est-elle écolo?

Individuellement en tant qu'utilisateur du web

- Supprimer les anciens mails, car le fait de les garder occupe de la place sur les datacenters qui chauffent et nécessitent beaucoup d'électricité pour être refroidis
- Se désabonner des newsletters inutiles
- Connecter son ordinateur avec un câble plutôt qu'utiliser le wifi, plus consommateur d'électricité
- Eteindre sa box (et tous ses autres appareils) lorsqu'on ne l'utilise pas car elle consomme autant qu'un réfrigérateur
- Inscrire dans l'histoire vos souvenirs de vacances et faire de livres de vos meilleures photos
- Et toutes les autres solutions que vous pouvez mettre en œuvre et partager (laissez-nous vos commentaires)

Professionnellement en tant qu'expert de la communication

- Choisir un prestataire de stockage de données qui réutilisent la chaleur des datacenters pour chauffer des habitations ou des bureaux
- Utiliser des moteurs de recherche responsables : Ecosia redonne une partie de ses revenus pour planter des arbres, Qwant protège la liberté de ses utilisateurs tout en préservant l'écosystème numérique, Lilo dont les revenus publicitaires financent les projets que vous choisirez
- Hébergez vos sites internet là où se trouve votre cible pour une proximité responsable
- Choisissez des solutions de cloud locales
- Privilégiez Wetransfer qui efface les données au bout d'un certain temps
- Et tout ce que vous mettez déjà en place et sur lesquelles vous pouvez échanger (laissez-nous vos commentaires)

La communication interne est-elle écolo?

Quel impact sur les métiers de la communication (interne) ?

La communication (interne) est forte consommatrice de photos et de vidéos. C'est un métier qui développe de nouveaux outils digitaux avec l'objectif de créer de la proximité avec ses parties prenantes. Les intranets, les workplace, les podcasts, les applications, les écrans d'informations, etc. sont autant de solutions qui s'appuient sur la technologie web pour exister.

Mais comment les métiers de la communication (interne) peuvent faire évoluer leurs pratiques pour accompagner cette stratégie d'un web plus vert ?

Organiser les sujets de communication en information pérenne et éphémère. Traiter l'éphémère par le digital

J'aime à penser que dans la masse des informations partagées dans l'entreprise, certaines sont bien sur pérennes mais d'autres peuvent rester éphémères. Changer le prisme de traitement de la donnée vers cette notion de temporalité donnera une autre valeur à votre communication. Elle devient exclusive et absolue.

Mettre de la pédagogie responsable dans la politique de gestion des mails de l'émission au stockage, du contenu à l'usage

De nombreuses entreprises engagent des politiques d'optimisation des mails. L'angle choisi est d'abord la charge de consultation et de traitement qu'ils impliquent. Mais les habitudes de travail ont à la vie dure et bien souvent les effets de ses politiques sont peu durables. Injecter de la pédagogie en s'appuyant sur les données de cet article peut donner une dimension plus responsable à l'engagement demandé aux collaborateurs. Privilégier les actions de communication live et les relations humaines dans la communication interne et managériale.

La communication interne est-elle écolo?

Les défauts d'information et d'engagement dans l'entreprise sont souvent compensés par le développement de nouveaux outils. Les collaborateurs font face à des millefeuilles de supports et de contenus devenus indigestes. Remettre le bon sens d'une conversation, d'un échange, d'une entrevue au cœur des enjeux internes est la garantie d'une communication web zero consommation.

Loin d'être une contrainte, l'enjeu environnemental de la communication digitale est une opportunité pour les communicants de revenir aux fondamentaux de leur métier. Contre l'infobésité, l'exploitation responsable de l'information lui confère une toute autre valeur. Créer du lien et de la discussion entre les parties prenantes de l'entreprise est la mission primaire de nos métiers.

Savoir dire merci à tous nos héros

Nos soldats blancs : les professionnels de santé, nos soldats de l'ombre : les supermarchés, les transporteurs, les agents de propreté, les facteurs, les agriculteurs et producteurs, les pompiers, etc. sont applaudis par la population et ils le méritent.

Vous aussi, dans votre entreprise, ou à la maison vous avez vos héros. Mais savoir dire merci ce n'est pas si simple que ça, surtout dans le contexte qui est le nôtre. La distance physique qui nous est imposée, les écrans qui sont des interfaces parfois dangereuses, et le stress ambiant qui peut nous inviter à des comportements inadaptés sont autant de pièges à déjouer pour savoir dire un vrai merci.

Dans cet article je vous propose d'explorer les champs de la communication non violente pour s'entraîner à faire un feedback utile et nourricier en cette période d'incertitude.

Dire merci et faire des feedbacks sont des représentations concrètes de la gratitude. Quels sont les bienfaits de la gratitude ? C'est bon pour le moral : exprimer sa reconnaissance à quelqu'un est bénéfique aussi bien pour celui qui exprime sa gratitude que pour celui qui la reçoit,

- C'est bon pour la santé : la gratitude génère des émotions positives qui contribuent au bien-être moral, mental et physique,
- C'est bon pour les relations sociales : celles qui nous manquent tant aujourd'hui. En disant merci, vous reconnaissez que l'autre contribue à votre propre bien-être. Cela témoigne aussi de l'intérêt que vous portez à une personne au-delà du service rendu. Plus globalement la gratitude augmente le sentiment d'appartenance à un groupe et permet de lutter contre la solitude et le stress,
- C'est bon pour l'estime de soi : vivre confiné à devoir tout gérer en même temps : le boulot, les enfants, la logistique familiale, l'école qu'il faut faire, le sport qu'il faut réinventer, les relations familiales qu'il faut entretenir et soigner, etc. etc. l'estime de soi en prend un coup. Recevoir un compliment, un merci, un feedback positif, ce n'est qu'une petite part d'un gros gâteau que vous méritez tous.

Savoir dire merci à tous nos héros

Comment faire un feed-back?

1. Appuyez votre feedback sur des faits concrets,
2. Illustrez l'impact qu'a eu cette action sur le groupe, sur le projet sur l'entreprise,
3. Exprimez ce que vous avez ressenti,
4. Formulez une demande précise à la personne à qui vous faites un feedback,
5. Engagez-vous ensemble dans l'action,

Dans la vie d'avant et dans une relation manager/collaborateur, la conversation autour d'un feedback aurait pu ressembler à ça :

« Paul, dans le projet waterfall j'ai observé que tu avais pris l'initiative de constituer une bibliothèque de nos réalisations précédentes et que tu l'avais mise en libre accès pour tous les collaborateurs. Cette bibliothèque est fondamentale pour la valorisation de nos travaux et pour que chacun puisse capitaliser sur ce qui a déjà été fait. Cela va nous faire gagner du temps à tous. Pour ma part, je me suis senti soutenu dans mon rôle de manager de projet et de manager d'équipe. Ton initiative est la preuve que tout ce que je peux mettre en place pour que chacun se sente en confiance pour innover fonctionne. J'aimerais que tu puisses généraliser cette idée de bibliothèque à tous les autres projets de l'entreprise. Je te propose que nous échangions ensemble sur les modalités pratiques et sur les besoins que nous pouvons mettre à ta disposition pour la réalisation. »

Dans la vie personnelle et familiale, un feedback pourrait ressembler à ça :
« Arthur, je vois que tu as laissé traîner tes affaires partout. Quand je vois tes affaires un peu partout dans le salon cela me met de mauvaise humeur car j'ai besoin de plus d'ordre dans les pièces que nous partageons. Pourrais-tu ranger tes affaires ? »

Le feedback s'inspire essentiellement sur la communication non violente (CNV), autrement appelée la communication bienveillante.

Savoir dire merci à tous nos héros

La communication bienveillante est un processus en 4 étapes

1. D'abord faire le constat, observer la situation dans laquelle nous sommes,
2. Ensuite identifier les sentiments que cette situation génère chez nous, et les exprimer,
3. Identifier les besoins que nous avons au regard de la situation dans laquelle nous sommes, ou les attentes que nous avons envers notre interlocuteur et oser les exprimer
4. Enfin formuler une demande claire et précise, avec les bons mots pour une bonne compréhension.

Dans nos modes de communication habituels, nous déployons assez naturellement 4 obstacles à la bienveillance qui peuvent être renforcés par nos communications à distance du moment.

- Tout d'abord les jugements moralisateurs = émettre des jugements sur les gens dont les actes ne correspondent pas à nos valeurs. Ex : il est fainéant, elle est autoritaire...
- Faire des comparaisons = se comparer aux autres est une forme de jugement qui peut entraver la bienveillance aussi bien envers soi-même qu'envers les autres
- Refuser ses responsabilités, refuser de prendre conscience que nous sommes responsables de nos pensées, de nos sentiments et de nos actes... nous employons alors bcp le « il faut »
- Communiquer ses désirs sous forme d'exigence, en utilisant le « tu dois » le destinataire peut ressentir alors une menace ou un reproche s'il ne répond pas favorablement à la demande

Savoir dire merci à tous nos héros

Donc pour commencer, faisons bien la différence entre observer et évaluer, le second pouvant laisser place à une perception de critique.

Savoir identifier et exprimer ses sentiments.

Nous sommes beaucoup à avoir appris à fonctionner avec notre tête et pas avec notre cœur. Il va donc nous falloir réapprendre le langage du cœur...

Comment exprimer ses sentiments correctement ?

C'est pour cela que je parle d'abord de savoir les identifier et mettre des mots justes sur ce que l'on ressent là tout de suite....

Entrainons-nous, si vous fermez les yeux et que vous faites un focus sur vos sentiments à l'instant présent, que diriez-vous ?

Je m'ennuie ? J'ai très envie d'en savoir plus ?

Ou

Je sens que cette intervention ne va me servir à rien ? J'ai l'impression que tout ça ne me concerne pas ?

Pour la 3ème étape, qui concerne l'identification et l'expression de nos propres besoins dans une communication inter personnelle, regardons comment spontanément nous réagissons quand notre interlocuteur nous envoie un message négatif.

Pour cela prenons un autre exemple de la vie quotidienne, :Isidore dit à sa femme sur un ton soutenu « tu as oublié d'acheter du pain, je te l'avais pourtant demandé ce matin !! »

Capucine sa femme pourrait réagir et lui répondre de 4 manières différentes :

La première : « ah oui tu as raison, je suis vraiment tête en l'air », Capucine pourrait se sentir fautive sur l'instant et dévalorisée dans leur relation de couple...

La seconde : « tu n'avais qu'à m'envoyer un message pour m'y faire penser » = elle rejette la faute sur Isidore, les sentiments de colère commencent à poindre le bout de leur nez..

Savoir dire merci à tous nos héros

La 3ème : « quand tu t'exprimes de cette façon j'ai le sentiment que tu ne me respectes pas, j'ai besoin que tu acceptes que je puisse avoir oublié » = a identifié le sentiment généré par la remarque et exprime son besoin

La 4ème : « te sens-tu en colère parce que tu as l'impression que je ne t'ai pas écouté et que tu as besoin de considération ? » capucine prend en compte le sentiment d'isidore et ses besoins associés

Echanges sincères et compréhension mutuelle

Pas facile car nous sommes dans une société où être pudique est de rigueur. La dernière étape de notre processus est donc de formuler notre demande à notre interlocuteur...

En respectant ces 4 petits principes qui vont faciliter la bonne compréhension du message que l'on souhaite faire passer :

- Notre communication étant positive de bout en bout du processus, les mots que nous employons sont eux aussi positifs,
- Plus c'est clair, plus c'est compréhensible,
- Pour être certains de bien s'être fait comprendre, faire reformuler. Si votre interlocuteur est lui-même dans une démarche de communication positive, il reformulera de lui-même
- Et surtout ne pas exiger, votre interlocuteur doit être en droit, en capacité, avoir la liberté de dire non...

Ecouter avec empathie

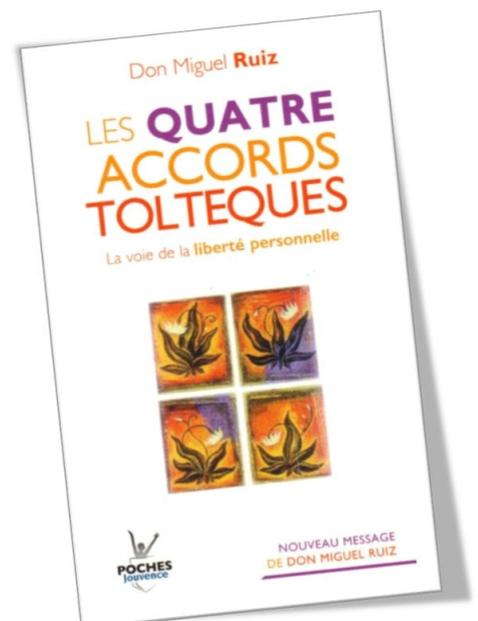
L'empathie est une façon de comprendre avec respect ce que les autres vivent. Pour écouter avec empathie il ne faut pas écouter uniquement avec notre tête mais avec tout notre être, nous devons nous oublier pour écouter l'autre. Nous avons naturellement tendance à donner des conseils, à réconforter, à donner notre avis, alors que la personne désire simplement être entendue

- Ecouter son observation, ses sentiments, ses besoins, sa demande
- Reformuler pour être certain d'avoir bien compris,
- Aller au bout de l'écoute, être certain d'avoir bien écouté et bien compris avant de donner un avis, un conseil

Savoir dire merci à tous nos héros

- 1 UTILISER UN LANGAGE POSITIF**
- 2 EFFECTUER UNE DEMANDE CLAIRE ET PRECISE**
- 3 FAIRE REFORMULER LA DEMANDE**
- 4 NE PAS EXIGER**

Demander ce qui contribuerait à notre bien-être...



Savoir dire merci à tous nos héros

Nous ne pouvons donner aux autres ce dont nous manquons nous-même
Offrons-nous à nous-même cette même qualité d'écoute, occupons-nous
de nos propres besoins avant de s'occuper de ceux des autres,
Il est difficile d'être bienveillant avec les autres, si on est violent ou
moralisateurs envers soi-même.

Etre bienveillant avec soi-même

C'est sûrement de notre relation avec nous-même que la communication
bienveillante, positive sera efficace.

Quand faut-il se dire que nous devons nous occuper de nous ? De se relier à nos propres besoins ?

- Quand on se surprend par exemple à se faire des reproches,

Pourquoi se relier à nos besoins ?

- Ces reproches sont un jugement moral, posons-nous la question du
besoin non satisfait que nous amène à nous maltraiter moralement ?
- De quelle façon le comportement que l'on regrette est allé à l'encontre
de notre besoin
- On accueille le sentiment qui émerge de cette prise de conscience

Comment être empathique avec soi-même ?

- Se pardonner
- Ayons envie de faire, prenons du plaisir, soyons animés par un désir de
vie plutôt que par la peur, la honte ou l'obligation
- Etre acteur, ne plus subir = traduire « je dois » par « je choisis »

Exprimer sa colère

La première étape pour exprimer sa colère est d'en prendre l'entière
responsabilité, l'autre, peut être un élément déclencheur de notre colère
mais n'est en aucun cas responsable de nos émotions

Savoir dire merci à tous nos héros

La colère en 4 temps :

- Faire une pause et respirer
- Identifier les jugements qui nous viennent à l'esprit
- Prendre conscience de nos besoins
- Exprimer nos sentiments et nos besoins inassouvis

Prendre son temps

Nous devons rompre avec nos conditionnements,

- car juger et critiquer est ancré dans nos habitudes,
- de la même manière que montrer sa sensibilité est un signe de faiblesse
- exprimer ses besoins est une marque d'égoïsme

L'apprentissage du processus est long de même que sa mise en application. Pour vous entraîner inspirez-vous des 4 accords toltèques.

Comment mesurer le rayonnement de sa communication interne ?

La communication interne (re)devient un des piliers fondamentaux de la continuité des activités et de la capacité collective à réussir cette nouvelle épreuve. Qu'il s'agisse de la situation de crise que nous vivons depuis mars 2020 ou qu'il s'agisse du serpent de mer du métier, mesurer l'impact des actions de communication interne reste majeur. Dans cet article je vous propose la **fenêtre de Johari** comme un outil simple et rapide à mettre en œuvre. Cette trame n'est pas le territoire, mais facilite le dessin de la carte...

Les 2 missions fondamentales de la communication interne

La communication interne est une matière plutôt intangible. Il y a, bien sûr, l'information initiale que nous transmettons, que nous connaissons et que nous pouvons mesurer. Mais la manière dont elle est perçue, entendue, lue, comprise reste impalpable et ne nous appartient pas.

Et pourtant, l'entreprise n'a de cesse de demander des ROI sur les actions de communication interne. Les dircoms le savent bien. Ils n'ont de cesse alors de produire des tableaux de bord qui s'appuient sur des statistiques de consultation des outils, sur des enquêtes internes réalisées tous les deux ans, voire sur des indicateurs sociaux qui pourraient venir illustrer l'impact de la communication interne sur les ressources humaines.

Mais tout cela est-il bien ce qui est attendu de la communication interne dans sa fonction première : apporter à chaque collaborateur l'information utile et nécessaire pour lui permettre de faire un travail de qualité ?

Le télétravail nous apporte la preuve que la communication interne a à se recentrer sur 2 missions majeures : **1/ apporter l'information utile et nécessaire pour bien faire son travail et 2/ maintenir la cohésion et le lien entre les individus, les équipes et l'entreprise.**

Comment mesurer le rayonnement de sa communication interne ?

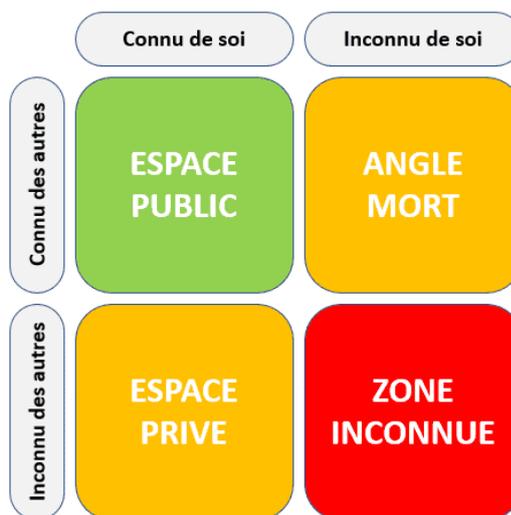
Des collaborateurs éternellement insatisfaits.

Par ailleurs, la plupart des enquêtes internes menées auprès des collaborateurs et des managers post premier confinement font état de ressentis contradictoires. D'une part, ils s'estiment satisfaits des outils mis en œuvre par l'entreprise pour les tenir informés et connectés à l'entreprise. Mais d'autre part, ils s'estiment mal ou insuffisamment informés. Y aurait-il la forme et le fond ? L'information et la cohésion ? L'intérêt pour les sujets traités et la nécessité des sujets à traiter ? Toujours est-il que cette question de la mesure d'impact des actions de communication interne reste la part d'ombre du métier de communicant interne. Depuis que le monde est monde, ou tout du moins, depuis que ce métier existe, cette question reste récurrente et bien souvent sans réponse.

Sans avoir la prétention de révolutionner le sujet, je vous propose une petite **grille toute simple à appliquer par les émetteurs et les récepteurs d'une information, à appliquer par toutes les parties prenantes du vaste champ de la communication interne**, c'est-à-dire l'entreprise dans sa globalité.

La fenêtre de Johari comme ouverture vers le monde d'une communication adaptée.

La fenêtre de JOHARI



Un schéma valant 1000 mots je ne vais pas commenter cette matrice simple à comprendre.

Au plus le communicant interne sera au cœur du système formel et/ou informel (l'acteur 360° du système) au moins il y aura de zone rouge, et au plus la zone verte sera fluide, organisée et efficace.

Comment mesurer le rayonnement de sa communication interne ?

Mais si on considère que ce qui relève de l'espace public ne relève peut-être pas d'une action de communication interne, et que ce qui relève de la zone inconnue ne relève pas de ce qu'un communicant interne peut maîtriser, je vous propose de nous concentrer sur les angles morts.

Une information qui est connue des autres mais inconnue de soi, communicant interne, pose 4 questions :

- Quelle est la place et la fonction dans le système ?
- Quels sont les moyens dont je dispose pour tenir cette place et jouer ce rôle ?
- Quelle est ma compréhension de cette place et de cette fonction et l'ai-je bien prise en main ?
- Quelle est la compréhension de cette place et de cette fonction par le système (mes commanditaires internes, mes partenaires internes, mes 'clients' internes) ?

Une information qui est connue de moi, communicant interne, mais inconnue des autres, pose 1 seule question :

- De quelle information je dispose et qui pourrait être utile à qui ?

En amont de ce questionnement, le challenge reste à identifier la nature des différentes informations qui circulent dans l'organisation. Mais le travail éditorial et d'enquêtes quanti déjà menées peuvent être des sources de données utiles.

Nous venons là d'utiliser la fenêtre de Johari sur la première partie de la mission de la communication interne, la diffusion de l'information. Mais il est tout à fait possible de s'en servir aussi sur la deuxième mission, celle du lien, de l'inter connaissance métier, de la cohésion, etc.

Nous nous poserons alors les mêmes questions mais en se positionnant sur les personnes, les métiers, les services, les enjeux, les projets....

Il est peu certain que des statistiques et des données chiffrées émergent de cet exercice pour venir nourrir les tableaux de bords et autres KPIs. Mais l'analyse qualitative de l'efficacité de votre communication interne en regardant par la fenêtre de Johari a l'avantage de se concentrer sur l'utilité de communiquer en interne : gagner en efficacité et en qualité individuelle et collective.

5 exemples d'événements internes en entreprise

La fin d'année est traditionnellement rythmée par des événements internes d'entreprise majeurs. Cette période de crise sanitaire redistribue les cartes du jeu. J'ai joué à inventer 5 programmes événementiels pour vous inspirer et vous aider à réinventer...

Et voilà, 2 semaines après la rentrée, l'ombre de nouvelles restrictions présentes planent sur les entreprises. Ecoles fermées, malades et cas contacts confinés, regroupements de personnes limités, etc. Et pourtant la vie doit continuer... Dans l'entreprise, le dernier trimestre est une période majeure. Les équipes font le point sur l'année passée et préparent celle à venir. C'est l'heure des séminaires de bilan/lancement et c'est le temps des vœux.

Beaucoup de dirigeants, de managers, de professionnels de la communication interne, tous ceux qui sont aux manettes de ces rendez-vous à ne pas rater se questionnent sur le « comment faire ». Entre événements présents distanciés ou transformation digitale 100% à distance, quelles sont les solutions possibles.

La situation étant inédite, le partage de bonnes pratiques entre professionnels est compliqué et se base surtout sur des perceptions, des expérimentations, des espoirs. Et pourtant ces temps forts de la vie en entreprise doivent s'organiser.

Alors j'ai fait l'exercice d'inventer des ingénieries événementielles en choisissant **5 typologies d'événements**.

1. Les vœux
2. Les séminaires d'équipe, séminaires managers
3. L'accueil d'un nouveau collaborateur
4. Un pot de départ
5. Un anniversaire d'entreprise

5 exemples d'événements internes en entreprise

Les vœux

Un vœu est un espoir, un désir qu'un événement s'accomplisse. Quand ils sont adressés, les vœux sont bien plus qu'une cérémonie annuelle, ils prennent une fonction sociale. Ainsi échangés, ils deviennent une intention à la fois personnelle et partagée. Cette intention porte ses conséquences dans sa réalisation. L'énoncé d'un vœu a donc toute son importance. Et si la traditionnelle cérémonie des vœux, redevenait ce geste simple, cette intention sincère, cette attention particulière que l'on adresse à l'autre ?

Dans cette configuration, le discours d'une direction générale porté aux collaborateurs ne fait plus sens. Mais les messages d'une équipe à une autre, d'un collègue à un autre deviennent les fondations d'une nouvelle année. Quand la réussite est souhaitée, elle peut devenir réelle parce qu'elle est adressée.

Regarder la cérémonie des vœux sous ce prisme efface les questions logistiques liées aux contraintes physiques. La convivialité ne se résume plus au verre de l'amitié partagé sans intention. Elle s'incarne dans le dispositif tout entier.

Prenez la symbolique de l'arbre et faites-en un arbre à vœux

Physiquement présent si vous avez la possibilité de vous réunir ou digitalement symbolisé pour des équipes géographiquement éloignés ou obligées de se distancier, l'arbre à vœux pourra rester fil conducteur de votre année à venir, et rythmer d'autres forts internes de votre année.

Les modalités d'expression des vœux vous sont propres. Intuitu personae, collectif, bilatéral, tripartite, corporate, personnel, professionnel, etc. vous définissez vos règles du jeu.

5 exemples d'événements internes en entreprise

Les séminaires d'équipe, séminaires managers

La réussite d'un séminaire tient dans son caractère participatif. Au plus les participants sont acteurs de l'événement et constructeurs des décisions, au mieux ils s'engagent dans la mise en œuvre opérationnelle des actions qui en découlent.

Maya Angelou disait « les gens ne se souviendront pas de ce que vous avez dit, de ce que vous avez fait, mais ils se souviendront de ce que vous leur avez fait ressentir ».

Et si vous mettiez les émotions au cœur de votre séminaire ?

Comment structurer un séminaire de bilan d'activité et/ou de lancement d'année en s'appuyant sur les émotions ?

Les résultats chiffrés, les bilans, les KPI's, etc. tout le monde a lu, sait lire, lira les tableaux de suivi des activités. Par contre, qui s'est déjà exprimé sur ce qu'il a ressenti face à la réussite ? A qui a-t-on déjà demandé s'il voulait revivre à nouveau cet état et s'il avait identifié ce qu'il fallait faire pour y arriver ?

Ne croyez-vous pas qu'un collaborateur pourrait déployer l'engagement attendu pour ressentir à nouveau ces papillons dans le ventre quand la réussite a croisé son chemin, pour revoir les étoiles de fierté dans les yeux de sa famille quand il a raconté sa réussite ?

Concrètement comment fait-on me direz-vous ?

5 exemples d'évènements internes en entreprise

Je vous propose une solution parmi toutes celles que vous pourrez inventer :

- Demandez à chaque collaborateur d'écrire l'histoire d'une réussite professionnelle, individuellement, chacun « dans son coin ». Ce récit devra respecter quelques consignes qui visent à faire émerger des impressions, des ressentis, des procédés d'action, etc.
- Au sein de chaque équipe, les collaborateurs racontent leur histoire. En présentiel ou à distance l'écoute active et pleine conscience est requise. Un jeu de questions structurantes et bienveillantes invite le narrateur à revivre les émotions liées à cette réussite.
- Séduit par l'idée de reproduire le schéma de la réussite, le collaborateur est invité à identifier les comportements, les attitudes, les actions mis en œuvre dans cette réussite pour en faire des leviers pour l'année à venir.
- En toile de fond le manager, qui pilote la séance, raconte les réussites passées de l'équipe et de l'entreprise. Il projette l'équipe dans les chantiers et les réussites de l'année à venir.
- Ensemble ils dessinent l'esquisse de leur année à venir, sur laquelle chacun a une place et sait comment tenir son rôle.
- Chaque manager remonte son esquisse à son manager qui le remonte à son manager qui en fait un ouvrage commun. Une fois ce carnet noir et blanc des esquisses partagées, il est distribué à chaque collaborateur pour qu'il puisse, tout au long de l'année, y mettre ses couleurs, les couleurs de ses émotions.

5 exemples d'évènements internes en entreprise

L'accueil d'un nouveau collaborateur

Tout le monde se souvient de sa première fois...

Première fois que j'ai fait du vélo sans les petites roues,

Première fois que je suis tombé amoureux(se)

Première fois que j'ai mangé du wazabi

Etc.

On s'en souvient parce que chaque première fois est une expérience qui reste en mémoire. Mais comme notre mémoire est sélective et a tendance à ne retenir que le mauvais, (cela vient de notre instinct de survie qui retient le mauvais pour ne pas se faire avoir 2 fois...), la première fois d'un engagement durable doit provoquer des souvenirs positifs.

- Un accueil personnalisé est une expérience positive mémorable,
- Un rite de passage est une expérience positive mémorable,
- Préparer la venue du nouveau collaborateur et lui remettre son « kit » nominatif, personnalisé, et son cadeau de bienvenue est une expérience positive mémorable,
- Je te reconnais en tant que personne et en tant que professionnel est une expérience positive mémorable,
- Je te fais une place et te donne un rôle majeur à jouer au sein de l'équipe est une expérience positive mémorable,
- Je m'intéresse à qui tu es et cherche à comprendre comment tu fonctionnes et ce qui t'anime est une expérience positive mémorable.

Si le collaborateur vit ces 6 temps forts pour ses premiers pas dans l'entreprise, il se souviendra de cette journée comme l'une de ses belles premières fois.

L'avantage de ces 6 temps forts c'est qu'ils peuvent se vivre à distance.

5 exemples d'évènements internes en entreprise

Un pot de départ

40 ans au sein de la même entreprise et Jean part en retraite en plein covid. Fidèle collaborateur, maillon fort de nombreux projets, Jean est apprécié de tous. Vous aviez prévu de lui organiser une fête de départ avec collègues, amis, famille. Mais voilà, covid est là et tout s'annule. L'entreprise ne prendra pas la responsabilité d'organiser un tel événement.

Jean était un grand collaborateur ? Voyez les choses en grand !

Idée 1 : Vous savez où habite Jean, vous mettez sa femme dans la confiance... Le jour J, Jean est dans la rue devant chez lui, et vous défilez en cortège de voitures musique à fond, warning éclatants, et klaxons tonitruants...

Idée 2 : Une photo de l'équipe, une photo de l'entreprise, Jean et ses collègues, Jean au boulot... vous choisissez la photo qui illustre le mieux la vie de Jean dans la boîte... et vous en faites un puzzle de 1000 pièces (si vous êtes 1000 dans la boîte c'est sympa !)

Idée 3 : Des petits mots dans une grande boîte... Les enfants adorent recevoir des gros cadeaux, dans des boîtes qui sont plus grosses qu'eux. Le plaisir de déchirer le papier, l'impatience de découvrir ce qu'il y a dedans. Chaque collaborateur écrit un message, offre un objet symbolique, prend une photo, etc. Le tout est mis dans une (très) grosse boîte. Et bien sûr c'est le facteur qui livre...

Idée 4 : 40 ans d'expérience dans la même entreprise est un parcours mémorable. Cela vaut un reportage. Une poignée de collaborateurs bénévoles se transforment en journalistes et réalisent un reportage sur Jean en allant notamment interviewer des collaborateurs. Un petit montage audio plus tard, vous disposez d'un reportage de quelques minutes à diffuser sur sa radio préférée (si vous ne pouvez pas avoir un créneau presse, achetez un petit encart pub). Avec le soutien de la femme de Jean qui saura trouver le bon moment pour qu'il soit à l'écoute.... L'antenne est à Jean !

Et je m'arrête là, parce que les idées fusent...

5 exemples d'évènements internes en entreprise

Un anniversaire d'entreprise

10 ans, 20 ans, 30 ans, et plus encore, la vie d'une entreprise laisse des traces. Au moment de célébrer ces années d'activité, la question qu'il pourrait être posée c'est « quelle est la trace que je souhaite laisser aujourd'hui ici et maintenant ? »

En cette journée anniversaire, ma trace sera sociétale :

- Quelle cause, quel engagement, quelle association je souhaite soutenir ? (sportif, santé, culturel, éducatif, autres)
- Je monte un challenge qui implique tous mes collaborateurs,
- Je leur parle de la trace que nous allons laisser tous ensemble,
 - D'où venons-nous.... notre histoire
 - Qui sommes-nous ... notre raison d'être
 - Où allons-nous... notre avenir ensemble
- Je choisis un jour... le même pour tous. Tous ensemble physiquement, tous ensemble isolément dans les périmètres qui peuvent nous être autorisés
- Nous relevons le challenge au profit de notre cause,
- Nous sommes tous fiers de cette trace laissée le jour de notre anniversaire

Comment remettre du dialogue et de la conversation dans l'entreprise ?

L'analyse des résultats de la Grande Etude Afcj sur les nouveaux enjeux de la communication dans les organisations, le constat des bénéfices opérationnels des processus d'intelligence collective, la lecture des nombreuses études sociales sur les attentes des collaborateurs aujourd'hui, l'organisation d'un récent atelier de discussions entre 20 dirigeants d'entreprise et 10 jeunes professionnels réunis pour partager leur vision du monde de l'entreprise aujourd'hui pour demain ... toutes ces sources convergent vers une idée phare : **remettre du dialogue dans les organisations est enjeu majeur pour qui veut entretenir une dynamique en interne.**

Mais comment faire pour remettre du dialogue dans des organisations qui tournent à plein régime, qui comptent des milliers de collaborateurs, à qui il est demandé d'être toujours plus efficaces dans des délais toujours plus courts? Comment maintenir le dialogue dans des petites entreprises qui se développent, qui sont dans une course à la croissance et voient leur périmètre rh se transformer ? Comment nourrir le dialogue dans des PME où les contraintes commerciales, sociétales, réglementaires, fiscales, etc. préoccupent les dirigeants au point de s'oublier eux-mêmes ?

En autorisant une forme de proximité entre les salariés.

La question de la proximité en entreprise n'est pas (uniquement) géographique. Etre proches les uns des autres, c'est partager une proximité de sens, de valeur, de but et d'intérêt... C'est œuvrer ensemble pour un projet commun, c'est prendre le même chemin et s'accompagner pour faire face aux aléas rencontrés. Mettre sur la table des sujets qui nous plaisent et nous ressemblent favorise le dialogue. Il s'agit néanmoins de composer des équipes à taille adaptée à cette conversation.

Cette proximité installée peut gommer encore les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée, mais comment entrer en dialogue avec autrui sans être attentif à tout ce qu'il est dans sa globalité. Comment engager une conversation professionnelle, saine et efficace, si votre collègue est préoccupé par une question personnelle majeure ? Il me semble fini le temps où il fallait laisser ses problèmes personnels à l'entrée du bureau.

Comment remettre du dialogue et de la conversation dans l'entreprise ?

En se faisant confiance.

Chaque situation à vivre au sein d'une entreprise est une opportunité de dialogue. Qu'il s'agisse d'une réussite à célébrer ou d'un échec à digérer. Mais comment oser dialoguer autour de tous les sujets sans confiance. Comme disait Pierre Desproges « on peut rire de tout mais pas avec tout le monde ». Et bien je dirais que dans l'entreprise on peut parler de tout, mais surtout avec ceux en qui on a confiance et en qui on peut faire confiance. La confiance ne se décrète pas, elle se gagne, elle se nourrit, elle s'entretient... Pour avoir confiance en l'autre il faut d'abord avoir confiance en soi.

L'entreprise peut se saisir de ce sujet globalement en en faisant une des règles du jeu/valeur de fonctionnement collectif. Mais cela ne fonctionnera réellement que si chacun est accompagné sur ce chemin de la confiance. Pour nourrir cette idée, j'ai vu des entreprises former tous ses collaborateurs aux soft skills pour avancer sur ce chemin du développement personnel au service du collectif.

En favorisant le principe de subsidiarité

Car au plus proche du terrain seront prises les décisions, au plus intimes seront réunies les équipes impactées par ces décisions. Quand les collaborateurs destinataires d'une décision sont ceux qui prennent la décision, nous offrons aux collaborateurs la possibilité de prendre leur quotidien professionnel en main. Ils sont acteurs ils ne subissent plus. Ils se parlent pour prendre ensemble la meilleure décision.

Comment remettre du dialogue et de la conversation dans l'entreprise ?

Savoir questionner et accueillir les réponses

Si on prend la chaîne basique de la communication, il y a un émetteur, un canal, un message et un récepteur. Mais si le récepteur n'est pas l'écoute, la chaîne de communication est rompue.

En nous plaçant dans un système un peu plus complexe qu'est celui de l'entreprise, le schéma classique que l'on retrouve un peu partout c'est une direction émettrice d'un message, via des canaux de plus en plus digitaux, auprès de collaborateurs pas toujours récepteurs. Et ça s'arrête là. La chaîne de communication est à nouveau rompue. Pour que cela fonctionne et que les rouages soient bien huilés, il est indispensable que les collaborateurs récepteurs deviennent émetteurs, et que les néo-récepteurs apprennent à accueillir 'pour de vrai' le message transmis.... Car dans ce contexte de communication ascendante, descendante, transverse, matricielle, etc. tous les sujets peuvent être abordés. Et d'une manière très naturelle et spontanée, la conversation peut retrouver toute sa place.

Passer de la diffusion d'information à la création de contenu

Quand les réunions d'équipe deviennent autre chose qu'un déversoir de sujets que le manager diffuse aux équipes (voir aussi l'article : Comment faire des réunions utiles), les temps de rencontre au sein d'une équipe, d'un collectif peuvent alors devenir intéressants et productrices de contenus utiles.

Un contenu utile c'est un contenu métier qui va servir la mission de l'entreprise et son projet, un contenu qui va permettre à chaque collaborateur d'avoir toutes les informations nécessaires pour bien faire son boulot.

Un contenu utile c'est un contenu que nous appellerons corporate qui concerne la vie de l'entreprise et qui va permettre au collaborateur de comprendre les enjeux économiques et sociétaux de son organisation et se sentir fier de participer à un projet collectif d'une dimension bien plus large que son quotidien.

Et cette production de contenu est à réaliser par les collaborateurs qui vivent et font vivre l'entreprise. Et il est là le nouveau rôle des communicants internes....

Vous l'aurez compris, remettre du dialogue et de la conversation dans les organisations est le nouvel enjeu des entreprises pour les prochaines décennies, mais c'est surtout un véritable défi pour les managers de ces mêmes organisations.

Comment remettre du dialogue et de la conversation dans l'entreprise ?

Si on regarde bien, c'est déjà aujourd'hui, une population très malmenée. Prise en étau entre des directives hiérarchiques qu'ils ne cautionnent pas toujours et des attentes de leurs équipes qu'ils ne comprennent pas toujours, les managers sont en proie à de véritables injonctions parfois contradictoires qui leur donne à voir une image d'eux-mêmes peu valorisante.

Il y a urgence à remettre du dialogue et de la conversation dans les organisations en s'occupant des managers. Il existe des formations pour les aider à acquérir les nouvelles compétences d'un métier en mouvement. Il y a le co-développement pour apprendre entre pairs et se nourrir des bonnes pratiques. Il y a le coaching individuel qui permet d'éviter qu'il ne soit trop tard pour certains.

Et il y a surtout du temps que l'organisation doit leur laisser pour remettre le dialogue et la conversation au cœur des organisations. Ce n'est pas du temps perdu (je vous entends déjà) c'est du temps qui pleinement partie de leurs missions... Et tout cela n'aura de sens et d'effet que si la direction générale, le codir, le gérant, etc. porte et incarne le dialogue et la conversation.

Comment faire une cérémonie des voeux ou un teambuilding à distance ?

Comment faire une cérémonie des voeux et entretenir la cohésion d'équipe après presque 1 an de crise sanitaire, de confinement, reconfinement et télétravail ? J'ai testé pour vous quelques solutions à partager à volonté.

Et voilà, nous sommes à la veille d'entamer la dernière 15aine de décembre de cette année si particulière et nous allons devoir à nouveau faire preuve de créativité pour préparer et organiser les traditionnels événements de fin d'année.

En entreprise, le dernier trimestre est traditionnellement la période des séminaires de clôture et lancement d'année. A part quelques initiatives d'événementiels teams ou zoom, ces temps forts ne se sont pas tenus. Et maintenant arrive la cérémonie des vœux.

Pourtant, c'est ici et maintenant que les dirigeants doivent passer des messages forts à leurs équipes, c'est ici et maintenant que les managers doivent remotiver leurs équipes et entretenir la cohésion entre leurs collaborateurs, c'est ici et maintenant que les collaborateurs ont besoin de retrouver l'envie de s'engager dans un projet commun.

Alors, j'ai testé plusieurs solutions qui vous permettraient de faire de vos événements internes de fin d'année, des expériences remarquables.

Le teambuilding à distance

De nombreuses sociétés spécialisées dans l'événementiel et le teambuilding ont développé de nouvelles solutions à distance. Imaginées au premier confinement, elles se sont développées au second et aujourd'hui elles trouvent leur place dans l'événementiel d'entreprise pour aujourd'hui et très probablement pour demain.

Avec le réseau des communicants interne de Bordeaux (rencontre Afcj Nouvelle-Aquitaine), nous avons découvert 2 jeux proposés par la société Sodalise Evénement.

Comment faire une cérémonie des voeux ou un teambuilding à distance ?

Visio quiz

Depuis une web page « dédiée » spécifiquement créée par Sodialise, les participants sont réunis par équipe et répondent à des séries de questions directement en ligne. Vous configurez vos équipes comme vous le souhaitez. Les membres de chaque équipe se voient pour échanger et convenir de leur réponse. Les catégories de questions sont variées, il y a de la culture générale, de la logique, des Dingbats et autres thématiques qui vous promettent de passer un bon moment. En fin de partie, toutes les équipes se réunissent en « plénière », les scores sont donnés, les gagnants sont nommés, vous pouvez choisir d'offrir des cadeaux, l'animateur Sodialise est votre porte-parole.

Il faut compter 40mn à 1 heure de jeu.

L'avantage que j'y vois :

Vous pouvez intégrer dans le quiz vos questions personnalisées. En cette période de bilan c'est une manière ludique de faire une petite rétrospective des temps forts de l'année.

Escape de Noël « sauvez la dinde »

Tout le monde connaît aujourd'hui les Escape Game... Dans cette variante digitale le principe reste le même, il faut résoudre des énigmes, relever des défis, répondre à des questions pour atteindre l'objectif. En l'occurrence, en cette période de fêtes, l'objectif est de sauver la dinde !

Les participants sont réunis par équipes de 6. Vous pouvez constituer jusqu'à 15 équipes. Dans chaque équipe, un animateur Sodialise vous guide pas à pas, vous indique les challenges à relever et actionne pour vous les manipulations virtuelles (ouvrir une porte, soulever un vase, etc.) Ici aussi, toutes les équipes se retrouvent en fin de jeu pour découvrir les résultats.

Il faut compter 1 heure de jeu.

L'avantage que j'y vois :

Tous les ingrédients de l'Escape Game classique sont (presque) réunis. Il ne vous manque plus que la manipulation physique des objets. L'objectif est ludique, le procédé est ludique, les challenges sont ludiques, tous les talents de l'équipe peuvent se révéler dans le plaisir.

Comment faire une cérémonie des voeux ou un teambuilding à distance ?

Les challenges d'entreprise ou inter équipes

Dans un autre registre, vous pouvez challenger vos collaborateurs sur des durées plus longues. Vous proposez à vos équipes de relever des challenges qui font sens différemment, qui renvoient à la mission de l'entreprise ou qui s'inscrivent dans une politique RSE globale.

Les challenges sportifs

De nombreux événements sportifs ont dû eux aussi se réinventer et proposer une alternative aux regroupements humains tout en conservant l'idée du dépassement de soi, pour soi ou pour les autres. Et c'est ainsi que les plateformes de challenges sportifs se sont développées. Personnellement j'ai testé Running_Heroes . A titre individuel, les participants s'inscrivent à des courses programmées sur la plateforme, se connectent avec leur application de sport préférée, et relèvent le défi proposé. Certaines courses sont solidaires et vous courez pour une cause. D'autres ont juste vocation à vous dépasser. Il y a des cadeaux à gagner, et dans certaines régions des clubs physiques sont nés pour s'entraîner ensemble.

Une version pro, permet aux entreprises qui le souhaitent de créer leurs propres challenges...

L'avantage que j'y vois :

La participation est simple pour l'entreprise. Il suffit de s'inscrire à une course existante. Mais le challenge entre les participants d'une même entreprise est facilité par le suivi des performances visible par tous. Un communicant interne saura à merveille animer la dynamique générale dans l'entreprise.

Comment faire une cérémonie des voeux ou un teambuilding à distance ?

Les challenges solidaires

Particulièrement en fin d'année, mais de manière assez généralisée et innovante en 2020, de nombreuses opérations solidaires sont organisées. Selon l'ADN de votre entreprise, ses valeurs, sa mission, vous identifiez l'engagement qui vous correspond et vous invitez vos collaborateurs à participer à quelques actions de mécénat de compétences. Ces initiatives peuvent se faire individuellement ou se coordonner à l'échelle de l'entreprise. Le temps passé est valorisé et s'inscrit dans les démarches administratives et fiscales du mécénat. Soyez vigilants si vos salariés sont en activité partielle. Certes, ils ont plus de temps, mais attention à ne pas transformer cette action en travail dissimulé.

Ici aussi, la variante consiste à monter sa propre opération d'entreprise.

L'avantage que j'y vois :

La participation à des actions de mécénat de compétences permet aux collaborateurs de donner un sens à leur métier. Ce sens s'inscrit dans la mission de l'entreprise et dans le rôle qu'elle joue dans la société. C'est une belle marque de reconnaissance pour les collaborateurs qui y participent, et une fierté partagée d'avoir contribué à quelque chose de plus grand que son quotidien habituel.

Comment faire une cérémonie des voeux ou un teambuilding à distance ?

La cuisine partagée

Cyril Lignac a lancé la mode de cuisiner ensemble, mais à distance, un même plat. Sur ce thème culinaire, vous pouvez inventer toutes les variantes possibles. Celle que j'aime assez consiste à faire cuisiner le comité de direction. Chaque membre du codir se filme en cuisine. Il y aura celui qui préparera l'apéritif, un autre l'entrée, le plat ou le dessert. Ces contributions culinaires sont compilées et adressées à l'ensemble des collaborateurs en introduction ou en conclusion des prises de paroles prévues pour les cérémonies des vœux à distance, avec cet exemple de message « Nous avons cuisiné pour vous ».

Les recettes sont partagées pour ceux qui veulent les reproduire et s'inviter virtuellement à la table du Codir.

L'avantage que j'y vois :

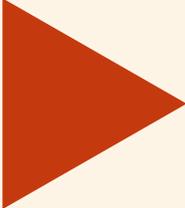
Le plus beau des cadeaux restera toujours celui qui porte le plus l'intention de faire plaisir, de remercier, de récompenser. Et même si la prime, le chèque cadeau ou la bouteille de vin fait toujours plaisir, l'implication des membres d'un codir, dans l'intimité de leurs cuisines, à destination des collaborateurs est un message très fort.

Dîners croisés

Cette dernière idée, je la dois à une amie, animatrice d'un club APM comme moi, et qui a proposé cette idée à ses adhérents. Eva, merci !

Les membres d'une équipe tirent au sort le nom d'un autre membre de l'équipe. Le collaborateur doit inviter à dîner ou à déjeuner le collègue tiré au sort. Et ainsi de suite jusqu'à ce que tout le monde soit invité par quelqu'un et invite quelqu'un.

A mettre en œuvre dès que les restaurants ouvriront bien sûr, mais à faire obligatoirement dans l'année à venir...



Le chien ce nouveau réseau social



Les pratiques de médiation par l'animal prennent une place grandissante dans les processus de soin et dans les thérapies. Mais en m'appuyant sur ma propre pratique au sein de l'atelier My Beautiful Value et en m'inspirant d'autres témoignages, je vous raconte ici les bénéfices de faire entrer les chiens dans l'entreprise. De ces histoires est née la Ligue Canine des Travailleurs à laquelle je suis souscrits pleinement.

Même si la pratique est encore confidentielle en France la médiation animale fait son entrée dans les pratiques d'accompagnement thérapeutique. Des formations existent et sont principalement destinées aux professionnels médicaux et/ou médicaux sociaux. Ils nourrissent ainsi leur expertise d'autres approches. La médiation animale se pratique avec de nombreux animaux. Les plus célèbres et évidents sont les chevaux et les chiens. Mais il n'est pas rare de voir entrer dans les établissements de soin des rongeurs, des oiseaux, des carapaces et d'autres encore.

La pratique est encore non réglementée en France. Mais François Beiger crée l'IZF -L'Institut de Zoothérapie Français après des études sur la psychanalyse et la psychologie humaine à Montréal (Canada) des inspirations profondes auprès des célèbres pédiatres psychanalystes Donald Winnicott et Mélanie Klein, et la création d'un Centre de Médiation Animale au Québec où il accueille des jeunes en situation de déficience intellectuelle ainsi que des adultes en situation de difficultés multiples. François Beiger structure et professionnalise la pratique en France. D'autres structures sont nées depuis et forment à la médiation animale.

Le chien visiteur n'a pas de vocation thérapeutique directe. Il intervient dans des établissements de type Ehpad ou centres accueillant des personnes aux troubles cognitifs dans une visée de communication. Une forme de médiation entre soi et soi et entre soi et les autres. Il crée du lien, il apporte du (ré)confort, il invite au jeu, au rire, aux câlins. Malgré lui, il peut être truchement de la parole, de mise en mots de maux invisibles. Les chiens visiteurs et leurs maîtres sont également formés à cette pratique. Ne se décrète pas chien visiteur qui se laisserait simplement caresser.

Le chien ce nouveau réseau social

Le chien comme médiateur de coaching

Je pratique le coaching professionnel depuis 13 ans maintenant et Only est entrée dans le paysage de mon cabinet depuis 2 ans. Il y a un avant et un après Only, avec et sans Only.

Only est une femelle Berger Australien de 2 ans. On dit de cette race qu'ils sont très intelligents. Nous pratiquons ensemble les parcours d'agility et le dog dancing pour notre plaisir. Outre tous les tricks (les trucs, les tours, etc.) que je peux lui apprendre, son intelligence s'illustre aussi par sa sensibilité.

Tout a commencé quand, au sein de notre foyer, notre esprit latin se faisait trop sentir à son goût. Nous l'avons vue se rapprocher tout en douceur de celui d'entre nous qui criait plus fort que l'autre. Avec son approche en douceur, son regard et son invitation au câlin, elle réussissait à faire baisser la tension et nous a aidé à retrouver une forme de sérénité dans nos échanges. Je parle au passé, mais au présent cela fonctionne encore et toujours.

Pour mes séances de coaching professionnel individuel, mes clients viennent à l'atelier. Au début, j'isolais Only par crainte qu'elle nous dérange. Elle très câlin, mais aussi très joueuse. Et je craignais que cela ne perturbe la séance. Jusqu'au jour où, pendant une séance, j'ai dû m'absenter quelques minutes. A mon retour, j'entendais le client raconter à Only ce qu'il n'arrivait pas à mettre en mots avec moi.

Depuis, avec l'accord de la personne qui est accueillie à l'atelier, Only est toujours présente. Et il se passe ce qu'il doit se passer. Rien n'est calculé, rien n'est forcé. Elle ne fait pas partie du processus d'accompagnement officiel. Mais si par chance un lien se crée avec sa présence, la séance est doublement réussie et efficace.

Certaines séances se passent en extérieur. La marche coaching devient alors un dog coaching. Comme avec le horse coaching – voir ici les pratiques de Guillaume Antoine – la relation avec l'animal dans sa communication, sa posture, son intention évoque beaucoup de sa relation à l'autre dans la « vie civile ».

Le chien ce nouveau réseau social

Le temps viendra où Only et moi nous creuserons plus avant notre professionnalisation dans la pratique de la médiation animale. Nous irons alors passer quelques temps de formation aux côtés de François Beiger.

Quand le chien entre dans l'entreprise, naît la Ligue Canine des Travailleurs.

A partir de l'expérience positive vécue dans ma petite entreprise avec l'entrée d'Only dans le système, mes antennes ont dû être naturellement à l'affût d'autres témoignages similaires. Et je « tombe » alors sur les interviews de David Abiker qui emmène son chien Obiwan dans les studios de radio. Il raconte ici sa propre expérience: « avoir un chien, c'est comme un shot de cocaïne en continu ».

De témoignages en témoignages, naît La Ligue Canine des Travailleurs. Le mouvement est comme un logiciel libre, comme il dit. Chacun peut se l'approprier et faire entrer les chiens dans le monde de l'entreprise.

J'ai rejoint la Ligue Canine des Travailleurs. J'aimerais tellement pouvoir emmener Only partout avec moi, à chaque intervention que je fais en entreprise. J'aimerais aller plus loin avec elle que le théâtre de mon cabinet. Je suis certaine qu'elle transformerait encore davantage les participants à nos formations et séminaires.

Bien entendu, je vous invite à rejoindre le mouvement.

Pourquoi les managers devraient adopter un chien ?

Apprendre à manager, c'est se former aux fondamentaux, acquérir des clés de lectures opérationnelles, c'est comprendre les enjeux de l'entreprise et ceux des Hommes pour piloter l'activité et l'équipe. S'entraîner à manager, c'est une activité quotidienne pour laquelle chacun peut trouver ses leviers d'action.

[Depuis des siècles, le cheval est un outil, un partenaire de l'homme, un écho de son évolution, un miroir de son comportement. Au 17ème siècle, les écuyers utilisaient déjà le terme «MANAGEMENT», qui signifiait «emmener son cheval au manège». Littéralement « préparer sa monture au travail ». Véritable expert en communication non-verbale, le cheval donne une réponse immédiate à nos comportements dans l'exercice de l'autorité. Il nous interpelle et nous apporte un regard nouveau sur les rapports entre humains.]

Le cheval vous suit uniquement si vous lui avez donné envie de vous suivre et si vous avez créé les conditions pour qu'il ait envie de vous suivre.

Il y a un an, nous avons accueilli dans notre famille une chienne, magnifique Berger Australien. Magnifique mais véritable tête de pioche. Contrairement à d'autres chiots que je pouvais voir rechercher de la protection dans les jambes de leurs maîtres, notre belle Only était plutôt indépendante et très attirée par le reste de monde. Il a fallu créer la relation et installer des règles d'obéissance. Pendant un an, nous avons travaillé toutes les deux pour qu'existe la complicité qui nous unit aujourd'hui.

Comment avons-nous fait pour en arriver là ?

Lorsqu'elle n'était encore qu'un bébé, mon instinct maternel me soufflait de la câliner avant tout sans lui donner de règles que je trouvais trop strictes pour elles. Râté ! Ensuite j'ai compris qu'il lui fallait des règles, alors j'ai adopté le comportement du « dresseur de bête » qui impose, qui ordonne, qui sanctionne et qui crie quand petite tête de pioche n'obéit pas. Râté !

Pourquoi les managers devraient adopter un chien ?

La relation s'est installée quand j'ai fini par lui faire confiance et me faire confiance. Nous sommes aujourd'hui très attentives l'une envers l'autre. En balade nous allons chacune dans notre direction, mais régulièrement elle revient vers moi pour s'assurer que tout va bien et que je ne suis pas loin. Pour lui donner des instructions, il suffit que je chuchote pour qu'elle comprenne ce que j'attends d'elle. Elle est devenue très câline et se repose toujours à proximité de mes pieds.

A chaque étape de ce processus que nous avons expérimenté Only et moi, j'ai repensé à cette journée de horse coaching et observé que nous enclenchions les mêmes mécanismes : connaissance et estime de soi, communication non verbale, respect et confiance, leadership.

Et pour la suite ?

Dans quelques jours, nous allons démarrer une nouvelle activité, l'agility dog. Nous allons encore apprendre toutes les deux. Nous allons probablement encore faire des erreurs, mais nous allons progresser ensemble et entretenir notre complicité.

Dans quelques mois, quand nous aurons encore plus appris l'une de l'autre, je vous la présenterai. Peut-être que nous ferons du dog coaching ensemble. Ou alors elle sera chien visiteur en milieu de soin. J'ai grande confiance dans sa capacité à être au service du lien entre les Hommes.

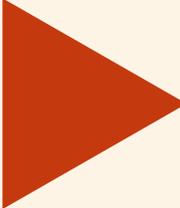
Pour faire à mon tour une analogie avec le management, je dirais qu'être un bon manager ça s'apprend, ça s'expérimente, ça s'entretient. C'est un travail parfois difficile, mais qu'il faut entretenir, il faut persévérer. Créer une relation avec un animal est une expérience incroyable pour s'apercevoir de nos comportements et s'entraîner à bouger les lignes.

Le cheval et le chien sont des animaux très souvent utilisés dans les pratiques d'accompagnement, à visée thérapeutiques mais pas seulement. Vous pouvez organiser un séminaire autour du horse coaching et vous pouvez emmener votre chien au bureau...



Management

CHAPITRE 2



Tour du monde managérial



Alors voilà, je viens de lire et corriger une vingtaine de rapports de stage d'étudiants en Master RH. Ces jeunes, les futures forces en puissance de nos entreprises, sont partis quelques mois vivre une expérience professionnelle à l'étranger : Chypre, Malte, l'Égypte, l'Irlande, l'Angleterre, le Canada, la Thaïlande, la Belgique, la Hollande... Merci à eux pour ce joli voyage autour du monde.

Qu'ils en aient fait un paragraphe, une page, un chapitre, voire plus, ils ont tous pointé du doigt la différence notable entre notre culture managériale française et l'expérience managériale qu'ils venaient de vivre... Dans mon esprit de lecteur, c'est comme s'il y avait la France d'un côté et tous les autres pays de l'autre... (Notons qu'ils ont tous fait des stages en France les années précédentes.)

De quoi parlent-ils ? De leur relation avec leur superviseur et l'équipe, « je peux proposer des idées, je suis écouté et entendu, et parfois elles sont retenues, j'ai plus qu'à mettre en oeuvre », de l'autonomie accordée à chacun, « nous avons tous nos responsabilités, nous savions tous ce que nous devons faire pour atteindre les objectifs de l'équipe », des codes vestimentaires « nous étions libres de nous sentir nous-mêmes », et de ce que ça leur a procuré : « de la confiance en moi », « le sentiment d'être reconnu pour ce que je suis et je sais faire », « le plaisir de faire partie d'une équipe », « l'envie d'aller encore plus loin ».*

Enorme ! Alors qu'en France, certaines entreprises se demandent encore si ça vaut le coup de se transformer, à l'étranger, le management « libéré » se respire au quotidien. Mais si nos futurs DRH, dirigeants et managers continuent ainsi à parcourir le monde pour pratiquer un management différent, et faire en sorte que cela ne soit plus simplement un modèle à reproduire, mais une véritable façon de vivre l'entreprise ensemble, que cela devienne une évidence, alors l'avenir de nos entreprises est rassurant.

*Alors oui, cela est variable d'une entreprise à une autre. Alors oui, nous parlons bien ici d'un management d'engagement, avec des contre parties qui peuvent faire peur à certains et affoler certains partenaires sociaux, mais parce que ce billet est un billet d'espoir, nous les taïrons.

Les 8 règles d'un manager efficace

Comment définir un véritable manager?

Les « grands » managers peuvent être charismatiques ou insignifiants, généreux ou pingres, portés par les idées ou obsédés par les chiffres. Mais ce qui les sépare des « véritables » managers est que ces derniers suivent huit pratiques simples qui font d'eux des dirigeants vraiment efficaces.

Un véritable manager, vraiment efficace (effective executive) ne doit pas nécessairement être un leader dans le sens où l'on emploie communément le terme de nos jours. (...). Leurs personnalités, attitudes, valeurs, forces et faiblesses sont diverses et variées. (...) Mais ce qui les rend efficaces, c'est qu'ils suivent tous les 8 pratiques suivantes (constat de P.F. Drucker dans le cadre de sa pratique auprès de grands dirigeants américains):

1. Ils se demandaient « qu'est-ce qui doit être fait? »
2. Ils se demandaient « qu'est-ce qui est bon pour l'entreprise? »
3. Ils élaboraient des plans d'action
4. Ils assumaient la responsabilité des décisions
5. Ils assumaient la responsabilité de la communication
6. Ils se concentraient sur les opportunités plutôt que les problèmes
7. Ils conduisaient des réunions productives
8. Ils pensaient et disaient « nous » plutôt que « je »

Les deux premières pratiques leur permettaient d'obtenir des connaissances dont ils avaient besoin. Les quatre suivantes les aidaient à transformer ces connaissances en action efficace. Les deux dernières garantissaient que toute l'organisation se sentait responsable.

Les 8 règles d'un manager efficace

1- Qu'est-ce qui doit être fait?

La question n'est pas qu'est-ce que je veux faire? S'interroger sur ce qui doit être fait et prendre la question au sérieux est indispensable au succès managérial. Ne pas poser cette question rendrait inefficace même le plus compétent des managers. (...) La réponse à cette question comprend presque toujours plus d'une tâche urgente. Mais les véritables managers ne s'éparpillent pas: ils se concentrent, dans la mesure du possible, sur une seule tâche. (...) Après avoir exécuté la tâche prioritaire originale, le manager revoit l'ordre des priorités au lieu de passer directement à la seconde tâche de sa liste de départ. Il se demande « qu'est-ce qui doit être fait maintenant? » Cette façon de procéder débouche généralement sur de nouvelles priorités.

2- Qu'est-ce qui est bon pour l'entreprise?

La deuxième pratique des managers efficaces – tout aussi importante que la première – est de se demander « est-ce la bonne chose à faire pour l'entreprise? », pas pour les propriétaires, le cours de l'action, les employés... (...) car en fin de compte, une décision que ne sera bénéfique pour l'entreprise ne le sera pas non plus pour ses parties prenantes. (...) Se poser cette question ne garantit pas que la bonne décision sera prise. Même le plus brillant des managers reste humain et donc susceptible de commettre des erreurs. Mais ne pas se poser cette question garantit quasiment qu'une mauvaise décision sera prise.

3- Rédiger un plan d'action

Le manager est une personne d'action; il met les choses à exécution. Les connaissances lui sont utiles tant qu'il ne les traduit pas en actes. Mais avant de passer à l'action, il doit planifier sa ligne de conduite. Il doit réfléchir aux résultats escomptés, aux éventuelles contraintes, aux révisions futures, aux points de contrôles et aux conséquences sur la future gestion de son temps.

Les 8 règles d'un manager efficace

4- Assumer la responsabilité de ses décisions

Aucune décision n'est prise tant que les gens n'ont pas été informés [des tenants et aboutissants, du périmètre et du contexte] . (...) Revoir les décisions périodiquement est tout aussi important que de les prendre avec soin au départ. De cette manière il est possible de corriger une mauvaise décision avant qu'elle ne cause de réels dégâts. (...) Une telle révision est particulièrement importante pour les décisions les plus cruciales: celles concernant les embauches et les promotions. (...) Les managers efficaces en ont conscience et examinent (6 à 9 mois plus tard) les résultats de leurs décisions en matière de personnel. S'ils constatent qu'une décision n'a pas fourni les résultats escomptés, ils n'en concluent pas que la personne concernée n'a pas été performante. Ils en déduisent plutôt qu'ils ont eux-mêmes commis une erreur (...).

5- Assumer la responsabilité de la communication

Les managers efficaces s'assurent que leur plan d'action et leurs besoins en termes d'information sont bien compris. Plus précisément, cela signifie qu'ils font part de leurs plans et demandent leur opinion à tous leurs collègues – supérieurs, subalternes, pairs. Par la même occasion, ils précisent à chacun les informations dont ils auront besoin pour accomplir le travail. (...)

6- Se concentrer sur les opportunités

Les bons managers se concentrent sur les opportunités et non sur les problèmes. Bien entendu, il faut remédier aux problèmes, il n'est pas question de cacher la poussière sous le tapis. Mais la résolution des problèmes, aussi nécessaire soit-elle, ne produit aucun résultat. Elle prévient les dégâts. L'exploitation des opportunités, quant à elle, produit des résultats. Par dessus-tout, les véritables managers savent aborder le changement comme une opportunité et non comme une menace. (...)

Les 8 règles d'un manager efficace

7- Conduire des réunions productives

(...) La clé pour conduire une réunion productive est de décider à l'avance du type de réunion dont il s'agira. Les différents types de réunion nécessitent différentes formes de préparation et différents résultats. [réunion productive, réunion de discussion, réunion de décision, réunion d'information, etc.]

8- Penser et dire « nous »

(...) Les véritables managers ont conscience que la responsabilité finale leur incombe, qu'elle ne peut être ni partagée, ni déléguée. Mais ils doivent leur autorité uniquement à la confiance que l'organisation leur témoigne. Cela signifie qu'ils font passer les besoins et les opportunités de l'organisation avant les leurs. Cette règle peut paraître simple, elle ne l'est pas, mais elle doit être strictement observée.

Chers lecteurs, à l'heure où la communication managériale est identifiée comme l'une des priorités des communicants internes (cf. La grande étude Afcj 2019), et où les managers de proximité sont en quête de sens sur le rôle qu'ils jouent dans les organisations, j'avais envie de partager avec vous ces quelques extraits de Peter F. Drucker lus récemment dans le HBR. J'ai pris grand plaisir à lire cet article car il repositionne les fondamentaux de la mission d'une entreprise et du rôle qu'y jouent les managers. Il donne des éclairages utiles aux fonctions support et transverses qui les accompagnent au quotidien.

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

Quand tous nos repères s'effondrent, alors qu'il est venu le temps de reconstruire l'avenir, commence un long chemin de questionnement et de doute.

Au gré de nombreux échanges et des rencontres virtuelles que j'ai pu avoir avec des dirigeants et des experts dans le cadre du Covid, j'ai identifié 5 pratiques managériales qui ont littéralement explosé en vol et qui vont devoir être revisitées. Pour certaines entreprises, la lecture de cet article risque de créer de l'instabilité émotionnelle car c'est tout son cadre qui est remis en cause. Pour d'autres, cette lecture pourra être salvatrice. Elles vont pouvoir ouvrir la fenêtre et voir que les champs des possibles fleurissent. Et le 11 mai ? Concrètement on fait quoi ?

Les chiffres, les chiffres, les chiffres ? ... et boom ... zéro

- Hier, certains de vos collaborateurs étaient rémunérés sur la base d'un salaire fixe et de primes correspondant à l'atteinte d'objectifs quantitatifs. Comment faire le 11 mai quand ils vont revenir avec un résultat nul et des objectifs qui n'ont plus de réalité ? Comment les accompagner financièrement pour maintenir un niveau de vie correct ? Comment les remotiver à travailler sur un terrain de jeu aux perspectives floues ?
- Hier, vous évaluiez vos équipes et vos collaborateurs à 80% sur des données chiffrées. A voir le temps passé des managers à produire des reporting qui aujourd'hui sont caduques. A relire les grilles de vos EAP qui sanctionnent des niveaux à atteindre.

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

Et si demain la qualité prenait le dessus ? Oui, c'est plus difficile à mesurer, et c'est une mesure qui se joue sur le temps long. In fine, en équilibrant quantité et qualité, la valorisation du travail accompli par les collaborateurs sera bien plus riche et nourricière aussi bien pour le collaborateur lui-même que pour le manager qui pourra appréhender son rôle autrement.

Le business plan et les prévisionnels d'activité ? ... comme la météo, à plus de 5 jours c'est risqué

- Même si de nombreuses entreprises ont fait entrer agilité et adaptabilité dans leurs modes de travail, ces deux grandes dames n'ont pas totalement réussi à faire disparaître les prévisionnels d'activité. Les business plan à 3 ans, 5 ans voire même 10 ans avaient encore leur part belle dans le pilotage des entreprises. Ce n'est pas de leur faute... avis aux partenaires (financiers et autres) qui ne peuvent s'engager dans l'action sans le fameux BP....

Quand les industriels détournent leur outil de travail en quelques jours pour fabriquer du gel, des masques ou des visières, quand toute une filière revisite ses processus d'approvisionnement, quand ce qui était impensable à distance devient une expérience unique.... Ne faut-il pas juste se dire que l'improbable et l'imprévu peuvent aussi être deux mamelles nourricières de l'entreprise ? Et si demain l'entreprise devenait ce poisson qui suit le courant au gré des opportunités qu'il lui offre ? Ce serait là aussi un beau terrain d'être des collaborateurs qui pourraient s'exprimer en dehors du seul cadre strict en consensuel du BP.

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

La montée en compétence des collaborateurs ? ... ils sont tous devenus autodidactes...

- Le plan de carrière et son programme de développement des compétences inscrit au plan de formation, a pris du plomb dans l'aile. La plupart des formations initialement prévues ont été purement et simplement annulées tandis que d'autres se sont transformées en e-learning. Mais ces dernières semaines, nous avons aussi pu observer deux phénomènes intéressants sur le champ des compétences.
 - De nombreux programmes de formation, des conférences, des webinars, etc. ont été proposés en open source, en libre accès, gratuits. Les opportunités pour se former ont été multiples et certains collaborateurs ont pu explorer des domaines jusqu'alors non autorisés par l'entreprise et son plan de formation. Ils avaient enfin le temps de se former à autre chose.
 - En télétravail, chacun est devenu malgré lui, un autoentrepreneur. Loin de ses collègues experts en informatique, en planification, en communication, etc. il a appris à faire tout seul, et il a développé des compétences nouvelles.
- Le collègue que l'on croyait réfractaire au changement a su trouver des solutions agiles à distance, efficaces pour toute son équipe, et celui que l'on croyait leader n'a pas su adapter sa posture aux contraintes du télétravail... Les compétences à développer ne sont plus celles qu'elles étaient...

Bref ce que l'on prenait pour acquis dans les modèles RH a pris une toute autre réalité. A cela s'ajoute le temps qu'ont eu les collaborateurs pour réfléchir à leur avenir professionnel dans l'entreprise, avec leur manager, leur employeur, est une invitation très forte à dépenser du temps et de l'énergie à reconstruire autrement ses ressources humaines.

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

L'organisation du travail ? Une pointeuse ? Ah bon où ça ?

- C'est finalement incroyable de voir que le collaborateur qui n'a pas pointé a quand même réussi à produire quelque chose,
- Je ne peux pas compter sur mon collaborateur aux mêmes heures que moi car nous n'avons pas la même organisation du temps personnel, ni de concentration, ni de modes de pensée...
- Quand je vois l'amplitude horaire de mes collègues, il faut que je les freine... il y a quand même un cadre législatif au travail, et même s'ils le font volontairement et avec plaisir, il faut souffler un peu

Hier, il était fréquent de penser que le collaborateur, par nature, était fainéant. Aujourd'hui, force est de constater que, à contexte différent et cadre de travail différent, le collaborateur travaille. Et si demain, l'organisation du travail était revisitée pour créer les conditions de motivation nécessaires, sur la base d'une confiance partagée, permettant d'atteindre la qualité et l'efficacité attendue de chacun ?

Ils n'avaient pas les outils et pourtant.... Ils l'ont fait...

- Beaucoup d'entreprises n'avaient pas prévu un déploiement du télétravail grandeur nature et généralisé, les outils n'étaient pas prêts, les moyens de communication n'étaient pas opérationnels, les données de l'entreprise n'étaient pas accessibles. Et pourtant ils se sont adaptés, les uns ont travaillé sur leurs propres outils de travail (BYOD), d'autres ont accepté de communiquer via leurs numéros personnels. Des communautés de partage se sont créées en dehors du spectre réglementaire et modérateur de l'entreprise et aucun lynchage n'a eu lieu...

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

- Sur fond de RGPD, j'invite les entreprises et les collaborateurs à détendre les frontières entre les outils personnels et professionnels. Le collectif s'autorégule. Il est contre-productif de brider les expressions des collaborateurs car de ces échanges peuvent naître les belles idées de demain. Des systèmes alternatifs de troc interne ou de location (détail dans un prochain article) peuvent néanmoins émerger entre l'entreprise et le collaborateur qui utiliserait son propre matériel... Tout est à inventer, tout est à créer.

Les fondamentaux de la gestion d'entreprise, les critères de motivation des collaborateurs, les processus RH, les règlements intérieurs, tel que nous les pilotions avant ont littéralement explosé en vol. Même si elle n'est pas butoir, la date du 11 mai rapproche les entreprises de leur nouvelle réalité. Il va falloir reconstruire sur de nouvelles bases, avec de nouvelles règles du jeu. Le terrain va rester mouvant encore quelque temps. Alors construire sur pilotis est la stratégie que je vous propose aujourd'hui pour continuer à s'adapter sur la durée.

Je vous en soumetts 5 mais bien entendu chacun est libre de changer le pilier qui ne lui conviendrait pas, d'en rajouter d'autres pour plus de stabilité.

Laisser plus de place à l'intuition...

C'est peut-être le côté féminin de l'entreprise que je vous invite à éveiller. L'intuition, l'empathie, les émotions, tout ce qui va faire que l'entreprise prendra une direction que les tableaux de bord n'avaient pas prévu mais que vous sentirez du plus profond de vos tripes. (Le « vous » étant collectif). Il faudra écouter vos tripes et ne pas avoir peur de ce que vous entendrez car le chemin à emprunter sera peut-être en dehors de votre zone de confort.

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

Accepter le lâcher prise ...

Ce défi de plonger dans le grand bain sans bouées, c'est accepter de sortir de sa zone de confort, c'est lâcher prise. Attention toutefois à ce qu'il y ait de l'eau dans le bain. Vous ne pourrez pas tout sécuriser, nous venons de l'expérimenter, et le risque zéro n'existe pas. Néanmoins pour votre sécurité physique, mentale et pénale et celles de vos collaborateurs, vous devez procéder aux actions prioritaires de bases pour la sécurité de tous. Une fois ces besoins primaires sécurisés, à vous d'expérimenter ce que vous n'aviez encore jamais osé faire. Car c'est « parce qu'ils ne savaient pas que c'était impossible qu'ils l'ont fait ». Et si ça devait ne pas marcher ? Tant mieux, vous recommencerez. Vous n'avez pas appris à marcher du premier coup...

Piloter dans un temps court ...

Hier vous étiez un paquebot, chaque manœuvre était d'une complexité aux impacts de longue traine et virer de bord devait s'anticiper. Demain vous serez un voilier, avec un équipage aguerrri, qui pourra virer de bord aux premiers coups de tabac, qui adaptera avec agilité et autonomie les différentes voilures, les différentes allures. Mais à vous, dirigeant, d'agir en skipper qui voit à l'horizon le cap à prendre, mais qui sait adapter les différentes étapes au gré des écueils et des réussites rencontrées.

Oser la confiance....

La cordée se fait confiance. Elle se soutient, elle s'entraide, elle communique. Faut-il plus de mots pour vous inviter à remettre à plat vos règles du jeu, votre organisation, vos modalités de travail et faire entrer plus de transparence, de parole, d'écoute, de collaboratif, d'intelligence collective, de partage... Après 2 mois de confinement et de télétravail pour la plupart, le management directif ne pourra pas revenir à son niveau d'avant, l'organisation d'une nouvelle réalité ne pourra pas s'auto proclamer. C'est ensemble que vous allez définir le nouvel ADN de votre entreprise.

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

Et le pilier central ; le dirigeant

Mais rien de tout cela ne peut soutenir l'édifice si au centre le dirigeant n'est pas le pilier fondateur. Etre pilier central ne veut pas être dire être isolé. En ces temps de crise, chacun a pu trouver des espaces de ressources professionnels pour faire face. Des associations, des clubs, des réseaux, des fédérations professionnelles, des institutions, des partenaires, etc. Chacun a pu expérimenter les bénéfices de l'entraide, du partage, de la bienveillance, de la solidarité, du prendre soin.

Certains dirigeants vont devoir complètement changer de lunettes. Cela ne va pas être simple considérant que les enjeux commerciaux et financiers vont pousser les anciens paradigmes aux portes de la réflexion. Je vous invite alors à penser global et collectif. Il y a des enjeux de pérennité d'entreprise dont les collaborateurs peuvent s'emparer et pour lesquels ils peuvent contribuer à trouver de bonnes idées. Le pilier central n'est jamais seul. Le dirigeant a cette forme d'exemplarité qui fait qu'il prend soin des autres. Mais pour prendre soin des autres il doit d'abord prendre soin de lui...

Et le 11 mai, on fait quoi tout de suite à court terme ?

Après le 11 mai, tout ne sera pas comme avant. Une forme de complexité se sera installée. La responsabilité légale et humaine de chaque dirigeant et de chaque manager consiste à recevoir individuellement chaque collaborateur. Légalement, après une période de longue absence, l'entreprise est tenue de recevoir le collaborateur. Profitons de cette obligation pour en faire une opportunité d'échange, pour prendre du temps pour chacun.

- Dans quel état d'esprit (personnel, professionnel) se trouve mon collaborateur ?
- Comment vit-il la maladie ? A-t-il été touché directement ou indirectement ? A-t-il peur ?
- Quelles sont ses attentes vis-à-vis de l'entreprise ? De son manager ?

Les 5 pratiques managériales qui ont explosé en vol

Rapidement, dans les jours qui suivent, je vous invite à organiser une réunion collective construite sur les 3 axes que nous utilisons toujours en communication mais qui ici prennent plus que jamais tout leur sens :

- D'où venons-nous : comment l'entreprise a vécu la crise du confinement, premiers éléments de REX ; ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné, les constats, etc.
- Où en sommes-nous aujourd'hui : dans quelle situation se trouve l'entreprise, économique, financière, commerciale, etc. Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour garantir la sécurité de chaque salarié ? Quelles sont les autres mesures immédiates prises par l'entreprise ?
- Où allons-nous : comment l'entreprise se met en ordre de marche pour demain (court terme fin de l'été, rentrée de septembre, moyen terme fin 2020, long terme 2021). Partager cette vision permet à chacun de faire le deuil qu'il a à faire sur la situation d'avant pour mieux se projeter dans le lendemain.

A froid, chaque manager est invité à redessiner les contours des postes, des objectifs, des rôles de chaque collaborateur, de redéfinir les enjeux de l'équipe. Chaque manager va déployer un comportement de leadership à son maximum pour donner du sens, partager une mission commune et remotiver.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

En période de crise telle que nous la vivons, et dans le contexte induit de travail distancié, j'ai voulu faire un petit zoom sur le management. En situation « normale », accompagner une équipe, faire grandir des hommes et des femmes, piloter une activité, nourrir une dynamique collective, entretenir l'amélioration continue, etc. etc. (la liste est bien longue de tout ce qui relève de la responsabilité d'un manager) n'est déjà pas chose facile. Mais dans une situation de stress (économique et sanitaire), avec des équipes sous tension, en télétravail, en quarantaine ou en maladie, comment faire ? Je me suis inspirée des travaux de David Rooke et de William R. Torbert sur les 7 profils de leadership pour analyser, avec mon regard de coach des organisations, comment les leaders peuvent agir sous stress, et dresser quelques suggestions pour les manager dans ce contexte particulier.

L'opportuniste

Le leader opportuniste se focalise sur ses victoires personnelles. Il voit le monde, les autres individus, les situations vécues comme des opportunités à exploiter. Son approche du monde extérieur, sa façon d'appréhender un événement dépend de la manière dont il pense pouvoir en contrôler l'issue. Il considère les autres comme des objets qu'il peut manipuler ou comme des concurrents qui eux aussi agissent dans leur propre intérêt. Il vit un combat permanent. L'opportuniste considère son mauvais comportement comme légitime, dans un monde où l'unique option est de se défendre contre autrui. Il rejette les feedbacks, blâme en public, et est souvent dans le rejet des règles. En situation de management, il ne fédère pas autour de lui, et le climat de lutte qu'il entretient n'est pas durable.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

Quels biais en situation de stress?

La crise que nous subissons est une période de grand stress pour l'opportuniste car il n'a pas le contrôle sur l'issue de la situation. Par ailleurs, le confinement lui donne moins d'occasion de manipuler directement les personnes qui l'entourent. Et tous les points de contact organisés avec l'équipe sont prétextes à transformer chaque initiative comme une victoire personnelle. Il rejette tout ce qui favorise la dynamique de groupe dans un contexte de travail à distance ce qui va lui laisser le choix entre 2 scénarii. Soit il s'isole du groupe en attendant de futures opportunités de se mettre en avant. Soit il prend une trop grande place dans le collectif en usant de persuasion indirecte afin que chacun vienne servir son projet : sortir grandi de la situation de crise.

Comment manager un opportuniste?

L'opportuniste se sent reconnu par la valorisation de ce qu'il est et de ce qu'il fait. Il admet d'ailleurs fort bien que les autres, les membres de son équipe, mais qui sont également ses concurrents, puissent aussi être valorisés pour ce qu'ils ont pu réaliser. C'est de bonne guerre. Œil pour œil, dent pour dent, il repartira de plus belle pour gagner demain et faire valoir sa victoire. Pour manager un opportuniste, l'approche individuelle est à privilégier. L'approche collective sera ici contre-productive dans ce sens où l'opportuniste cherchera à sortir vainqueur du combat commun.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

Le diplomate

Le diplomate donne un sens au monde qui l'entoure avec bienveillance. Loyal envers le groupe qu'il sert, le diplomate cherche à satisfaire ses collègues, surtout ceux qui occupent des postes supérieurs au sien, en évitant les conflits. Il contrôle son comportement pour toujours bien faire (ses missions, ses relations) et rester dans sa quête de reconnaissance et d'influence durable. Dans une équipe, le diplomate joue ce rôle fondamental de ciment social. Toujours poli et aimable, il refuse et ignore le conflit. Le feedback lui est également très compliqué dans l'éventualité où une observation négative serait à formuler. Initier le changement, voire même le piloter, est une épreuve pour le diplomate qui devra alors gérer des indécis, des insatisfaits, des incompris... bref des conflits. Il peut aller jusqu'à s'autodétruire et à faire des erreurs stratégiques pour ne pas prendre de décision qui pourraient être source de conflit.

Quels biais en situation de stress?

La priorité du diplomate sera le confort de l'équipe. Il se mettra au service des uns et des autres pour que la situation se passe au mieux pour chacun. Son caractère empathique va se révéler très fortement au risque de s'oublier lui-même dans son confort, dans son bien-être voire dans sa maladie. Il s'appuiera sur la norme du groupe pour animer son équipe à distance, même si ce mode de fonctionnement se révèle contre-productif pour l'entreprise. Surtout à distance, il n'ira pas chercher le conflit.

Comment manager un diplomate?

La force du leader diplomate est sa capacité à être à l'écoute des besoins des individus. De nombreux managers n'ont pas cette capacité là en période de stress. Capitaliser sur cette force est l'occasion d'entretenir ce lien social qui s'étirole avec la distance. S'il ne devait y avoir qu'une mission à confier au diplomate en période de crise et de travail à distance, c'est d'entretenir ce lien social en lui donnant carte blanche. Dans son souci d'accomplir correctement ses missions quotidiennes, il performera au service de la dynamique d'équipe.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

L'expert

L'expert représente la plus grande part des leaders. L'expert se sent en situation confortable dès qu'il a l'opportunité d'entretenir son savoir, personnel ou professionnel. Il a besoin de formuler un raisonnement, d'exprimer des idées, de les tester, de les mettre à l'épreuve et de recevoir comme feedback que sa logique était la bonne. Proche du promoteur de la process com, il a besoin d'être reconnu pour sa logique et son savoir. Dans sa quête perpétuelle de progrès, d'efficacité et de perfection, il est un formidable contributeur aux projets communs. En tant que manager, il pêche un peu sur sa capacité à accueillir les idées des autres. Comme il est sachant, les choses doivent évoluer dans le sens qu'il a défini. L'écoute des autres est une perte de temps.

Quels biais en situation de stress?

Ce qui va rassurer l'expert c'est sa capacité à produire du contenu utile, à mettre au service de la situation son savoir. Il va se renseigner, chercher, apprendre, et proposer. Ses solutions seront probablement très utiles au collectif et il va s'attendre à être félicité pour ses apports. Il ne cherchera pas de consensus auprès de l'équipe ni de ses collègues, car, après tout, en situation de crise, c'est l'urgence d'une solution efficace qui prévaut.

Comment manager un expert?

La règle est simple. Reconnaître l'expert pour son expertise est la seule ligne de conduite à opérer pour manager un expert en situation de stress. Il ne s'agit pas de lui donner raison à tout prix. Il s'agit de lui confier des missions qui vont pouvoir nourrir sa soif de technicité. Cela va le rassurer. Et si cette mission vient donner du sens à son quotidien et servir un projet commun, l'expert se sentira nourri. Il n'est pas l'heure de le mobiliser sur une démarche collective et collaborative, même à distance.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

Le fonceur

Le fonceur est très apprécié pour sa capacité à créer un environnement de travail positif et à concentrer ses efforts sur les objectifs à atteindre. Il met ses équipes au défi tout en maintenant un esprit d'équipe d'entraide et une collaboration transversale, même s'il a parfois des difficultés à sortir du cadre. Le fonceur a une vision du monde plus intégrée que les autres profils. Il est ouvert aux feedbacks, et il perçoit mieux que les autres la complexité des relations humaines du fait d'interprétations différenciées. Il sait dénouer des situations difficiles grâce à sa sensibilité et à sa créativité. Et son style de leadership lui permet de guider une équipe sur des chemins à courts, moyens et longs termes en ajustant les objectifs. Il prend des décisions au plus juste.

Quels biais en situation de stress?

Pendant des périodes d'incertitude le fonceur va vouloir se concentrer sur les objectifs à atteindre. Il perçoit rapidement les différents contours de la situation, et va mobiliser les ressources nécessaires pour envisager et planifier une solution. Il est celui qui va mettre le carburant dans la machine pour lui permettre de rester compétitive malgré tout. Même si dans une situation « normale », les collaborateurs seraient ravis de travailler pour un fonceur, à distance et en télétravail, il peut générer quelques ressentis d'agacement.

Comment manager un fonceur?

Le fonceur est l'élément clé qu'il vous faut dans votre équipe pour faire face à une situation de crise. Il saura réfléchir et agir avec pragmatisme. Adossez lui toutefois les compétences d'un stratège pour qu'ensemble ils puissent proposer des pistes d'actions out of the box nécessaires aujourd'hui pour survivre d'une situation sanitaire, sociale et économique sans précédent.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

L'individualiste

L'individualiste est un leader qui peut être rapidement controversé dans une entreprise. Il a une vision du monde selon laquelle aucune logique d'action n'est naturelle mais est une construction de l'individu. Et de cette philosophie il poursuit sa propre ligne de conduite, sa propre construction du monde. Même si parfois des incohérences notables émergent entre principes et actions, valeurs et décisions, l'individualiste va faire preuve de créativité pour aller encore plus loin dans la quête de progrès et l'atteinte de son objectif. Il maîtrise la communication avec ses collègues qui ont des logiques d'action différentes.

Quels biais en situation de stress?

Ce comportement d'électron libre peut rapidement s'exacerber en situation de stress car l'individualiste voudra trouver toutes les solutions qui lui paraissent à ses yeux nécessaires pour sortir de la crise, coûte que coûte, au détriment de toutes les règles qui lui paraissent inutiles. Il est alors compliqué pour un collectif à distance d'aller de concert dans la même direction lorsqu'un des éléments choisi de prendre son propre chemin, tout efficace et performant soit-il.

Comment manager un individualiste?

Autant il y a des projets collectifs sur lesquels les fonceurs vont pouvoir s'exprimer, autant il doit y avoir des réflexions particulières et spécifiques à confier aux individualistes. Donner un os à ronger à un individualiste sur lequel il pourra y confronter toutes ses incohérences de principe et de fonctionnement, lui permettra de rejoindre le collectif avec le sentiment de reconnaissance que sa manière de faire a été utile dans la recherche de solution du moment. L'os à ronger ne doit pas être une vaine quête. Ce peut être un axe stratégique qui n'était pas prioritaire par manque de temps ou manque d'espace libre pour une créativité hors champs. Mais le contexte dans lequel nous sommes et la créativité de renaissance dont vont devoir faire preuve les entreprises sont des espaces dédiés aux leaders individualistes.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

Le stratège

Selon la logique d'action du stratège, le changement organisationnel et social est un processus de développement itératif qui nécessite une conscience de soi et une attention particulière du leadership. Il a cette capacité de voir ce qui est discutable et transformable dans une organisation. Il est à l'aise pour gérer les conflits, et sait accompagner les résistances au changement. Le stratège réfléchit avec 4 niveaux d'interaction sociale différents : les relations personnelles (espace Hommes), les relations organisationnelles (espace structure), et les relations géographiques (espace lieu), les relations séquentielles (espace temps). Cette vision systémique à 4 dimensions lui permet d'avoir des idées business globales et intégratives. Le stratège cherche à combiner des visions idéalistes à des initiatives pragmatiques, opportunes, ainsi qu'à des actions de principe qui parfois dépassent ses propres intérêts et ceux de son entreprise.

Quels biais en situation de stress?

Le stratège risque de concentrer toute son énergie à ne voir dans l'organisation que ce qui dysfonctionne et tout ce qu'il faudrait réorganiser. A ce constat peuvent venir d'agréger des visions idéalistes de ce que devrait être le monde et quelle place pourrait avoir l'entreprise dans une vision sociale et sociétale élargie. En forçant le trait, le stratège pourrait vouloir transformer une industrie en ONG cotée en bourse.

Comment manager un stratège?

Un grand nombre d'entreprises, en sortie de crise, vont devoir revoir le business model ou au moins quelques process organisationnels et opérationnels. Si dans votre équipe vous comptez un stratège missionnez le sur cette réflexion de fond sur votre entreprise de demain. Vous nourrirez son besoin de réflexion prospective et vous trouverez probablement des solutions inattendues sur votre positionnement en tant qu'acteur économique et social.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

L'alchimiste

Les alchimistes sont des individus charismatiques et avisés, ils vivent en respectant des critères moraux élevés. Ils s'attachent intensément à la vérité. Ils sont capables de saisir des moments uniques dans l'histoire de leur entreprise en créant des symboles et des métaphores qui touchent le cœur et l'esprit des gens. Alors que le stratège va passer d'un engagement à un autre, l'alchimiste a une extraordinaire capacité à gérer simultanément de nombreuses situations à différents niveaux. Il peut s'occuper des priorités immédiates sans jamais perdre de vue les objectifs à long termes. Nelson Mandela est un célèbre exemple d'alchimiste.

Quels biais en situation de stress?

A la vie à la mort ! L'alchimiste pourra vouloir embarquer l'ensemble du collectif dans une quête de sens supérieure à la raison d'être économique principale de l'entreprise. Les enjeux de survie, les mouvements solidaires, l'entraide d'urgence et toutes ces mobilisations volontaires que l'on voit naître de cette crise sanitaire sont pour l'alchimiste la voie à prendre par l'entreprise. Charismatique en ces temps de doute et d'incertitude, il fera vibrer les âmes et les cœurs de vos collaborateurs quitte à faire virer de bord le navire.

Comment manager un alchimiste?

Si vous êtes vous-même alchimiste et dirigeant de votre entreprise attention à conserver un minimum les pieds sur terre et à ne pas vous embarquer dans une quête et un combat qui ne sont pas directement les vôtres. Si vous comptez dans votre équipe de managers un alchimiste, invitez-le à travailler avec un stratège et un fonceur pour générer une véritable transformation de votre entreprise. A eux trois ils sauront avoir une vision à la fois opérationnelle, stratégique, spirituelle et collaborative de votre entreprise de demain.

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

Logique d'action du leader	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
Opportuniste	Gagne par tous les moyens. Ego centré, manipulateur, adepte de la loi du plus fort	Bon en cas d'urgence et d'opportunités commerciales	Rares sont les gens qui le suivent longtemps
Diplomate	Evite les conflits ouverts. Veut trouver sa place, se plie aux normes du groupe, ne fait pas de vagues	Bon en tant que ciment social, aide à fédérer les individus	Ne peut pas donner de feedback négatifs ou prendre des décisions difficiles
Expert	Dirige avec logique et expertise. Recherche l'efficacité relationnelle	Bon contributeur individuel	Manque d'intelligence émotionnelle, et de respect pour ceux qui ont moins d'expertise que lui
Fonceur	Atteint les objectifs stratégiques avec ses équipes, jongle entre les devoirs managériaux et les demandes du marché	Bien adapté aux rôles managériaux, porté sur l'objectif et l'action	Empêche de penser hors des sentiers battus
Individualiste	Croise les logiques d'action en concurrence personnelles et organisationnelles	Efficace dans des rôles d'initiatives et de consulting	Agace les collègues et les patrons en ne tenant pas compte des processus et des personnes clés pour l'entreprise
Stratège	Génère des transformations organisationnelles et personnelles. Esprit très collaboratif, lutte contre les idées reçues	Efficace comme leader transformationnel	Aucune
Alchimiste	Génère des transformations sociales. Intègre la transformation matérielle, spirituelle et sociétale	Bon pour mener des transformations à l'échelle de la société	Aucune

Sources : HBR – Automne 2019

7 styles de leadership et leurs biais sous stress

Il est évident que personne n'est tout l'un ou tout l'autre. Et chacun peut passer d'un profil à un autre. Des événements vécus personnellement ou professionnellement peuvent générer ces transformations. Et puis de la même manière que la process com nous dit que nous avons en nous les 6 profils de personnalité dans notre immeuble, chaque leader développe en fonction des situations rencontrées plus ou moins fortement l'un ou l'autre de ces profils. Les leaders peuvent aussi choisir volontairement de passer d'un profil à un autre en travaillant sur des critères de transformation spécifiques.

Les 6 bonnes pratiques d'un manager en situation de crise

Dans la situation exceptionnelle que vivent les entreprises depuis quelques jours et pour encore quelques semaines, voire quelques mois, les cartes sont complètement redistribuées. Mais ce qui ne change pas c'est le rôle majeur que doivent jouer les managers en première ligne de front. Manager en situation de crise nécessite de s'approprier toutes les postures du manager : manager coach, leader, responsable, communicant, etc. Voici 6 bonnes postures à mettre en pratique :



Les 6 bonnes pratiques d'un manager en situation de crise

Bonne pratique 1 = Faire face à la situation, accompagner = manager coach

La situation que nous vivons est particulièrement anxiogène. D'un point de vue médical et sanitaire, nous nous posons tous la question de savoir si nous allons attraper le Covid-19 et sous quelle forme. D'un point de vue social, pour ceux qui sont en télétravail, le confinement rallongé de 6 semaines est vécu comme une privation de liberté pouvant entraîner des comportements réflexes inadaptés (enfreindre les règles, (ré)clamer une posture de victime, incriminer ceux qui prennent les décisions pour autrui, etc.) Pour ceux qui sont obligés d'aller travailler, la difficulté supplémentaire qui s'ajoute à celle de vivre la boule au ventre pour soi et ses proches, est celle de se voir considéré avec une distanciation par sa famille. Moralement c'est dur.

Ces comportements de déni ou de colère ou d'immobilisme inévitables en situation de crise comme celle que nous vivons, doivent être accueillis par le manager. Il prend alors sa casquette de manager coach. Un manager coach est celui qui va se mettre à l'écoute de son équipe. En questionnant, en aidant son collaborateur à voir la situation avec d'autres lunettes, en discutant sur ce que le collaborateur peut mettre en place dans son organisation pour se sentir plus confortable, etc. le manager coach accompagne son équipe à gérer au mieux la situation pour lui-même et pour l'équipe.

Il est évident que ce que le manager coach fait pour son équipe, il doit d'abord se l'appliquer à lui-même. Soit il a suffisamment de recul et de capacité de résilience pour faire ce travail tout seul, soit il doit trouver un espace de parole et d'échange, intra ou inter-entreprises, pour être au clair avec ses propres ressentis avant d'accompagner son équipe.

Rôle d'un coach. Le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. Il questionne les objectifs de l'individu ou du groupe qu'il accompagne, les valeurs en jeu et le contexte de chaque problématique qui lui est proposée.

Les 6 bonnes pratiques d'un manager en situation de crise

Bonne pratique n° 2 = Faire face à la situation = manager acteur

Ensuite, pour faire face à la situation, la meilleure posture est celle de l'action.

Dans les entreprises disposant d'un PCA, le manager s'assure que ses équipes disposent bien des dispositifs nécessaires à leur activité dans des conditions de sécurité informatiques et/ou sanitaires pour tous.

Pour les entreprises ne disposant d'aucun processus anticipé de gestion de crise, c'est l'adaptabilité en temps réel qui devient la règle. Des plateformes de visioconférences assouplissent leurs formules pour permettre à un plus grand nombre de rester connecté. Des groupes de partage de pratiques se mettent en place dans certaines associations professionnelles. Des solutions fleurissent gratuitement sur la toile pour que toutes les entreprises puissent trouver, inventer des solutions pérennes pour faire face à la situation.

Les 6 bonnes pratiques d'un manager en situation de crise

Bonne pratique 3 = Agir avec bon sens, manager responsable

La première action de bon sens est de prendre soin de vous.

Parfois plus engagés, les managers n'hésitent pas à aller au front en première ligne. Mais si demain, vous n'êtes plus en mesure d'être à votre poste, la situation pourra se compliquer davantage pour l'équipe. C'est pour ça que dans l'armée, les équipes s'organisent en 3 lignes. La 3ème ligne étant celle des dirigeants qui se préservent pour maintenir le commandement et les activités. Et c'est pour ça que cette histoire illustre le bien le bon sens dont il est question :

« Martine est une jeune maman qui va voir son médecin parce que son enfant est malade. Martine à l'air à bout de souffle. Fatiguée, épuisée, moralement, physiquement elle porte péniblement son enfant à bout de bras. Le médecin lui demande quand, pour la dernière fois, elle s'est reposée, a pris soin d'elle ? Martine répond qu'elle n'a pas le temps, qu'elle n'en a pas les moyens. Le médecin lui demande alors de s'imaginer en avion avec ses enfants. L'avion subit une avarie et les masques à oxygène tombent. Quel est le premier réflexe de Martine ? Elle met le masque sur le visage de ses enfants. Erreur. Si elle ne commence pas par mettre le masque à oxygène sur elle en premier, elle ne sera plus là pour pouvoir mettre le masque sur le visage de ses enfants. »

Chers managers, soyez responsables, prenez-soin de vous, organisez votre vie personnelle et professionnelle avec bon sens pour pouvoir rester disponible dans les meilleures conditions pour vos équipes.

Les 6 bonnes pratiques d'un manager en situation de crise

Ne présagez pas du ressenti ou du comportement de vos collaborateurs. Ce n'est pas parce que la situation est anxiogène que tous vos collaborateurs sont en panique. Ce n'est pas parce que le télétravail n'avait jusqu'alors pas été pratiqué dans l'entreprise que tous sont perdus et déstabilisés. Ce n'est pas parce qu'il y a le coronavirus que les autres pathologies, difficultés personnelles et familiales, etc. n'existent plus.

Votre responsabilité de manager consiste à prendre le temps nécessaire pour observer les comportements de chacun à distance et pour questionner les collaborateurs sur des aspects peut-être plus larges que les seuls impacts covid-19.

Pour optimiser cette gestion des situations individuelle, vous libérer du temps pour des situations particulières mais continuer à répondre à tous, vous pouvez mettre en place une FAQ propre à votre équipe sur un espace partagé dédié. Une question vous est posée, elle peut concerner un plus grand nombre, vous la mettez en ligne.

Bonne pratique 4 = Soignez les équipes, manager leader

Le grand défi des semaines à venir va être celui de la dynamique d'équipe. Qu'il s'agisse d'une dynamique d'activité ou d'une dynamique sociale, le manager est cœur de cette nouvelle manière de faire. Hier je vous proposais 10 jeux créatifs et collaboratifs à faire entre collègues, lundi, je vous invitais à rédiger collectivement un contrat de service entre collègues demain, à vous d'inventer votre nouvelle vie de manager leader pour embarquer vos collaborateurs dans un projet d'entreprise qui de facto prend un sens tout autre depuis quelques jours.

Appuyez-vous sur les valeurs de votre entreprise. Rappelez-vous ensemble d'où vous venez et sur quelles fondations solides vous pouvez tous vous appuyer. Echangez sur qui vous êtes aujourd'hui et l'expérience inédite et incroyable que vous vivez ensemble. Et projetez-vous sur votre lendemain. Où voulez-vous aller demain ? Quelle sera votre raison d'être demain ? Comment voudrez-vous fonctionner demain ? Quelles seront vos priorités internes, externes, économiques, sociétales, sociales ? Profitez de ce temps qui vous est donné pour construire ensemble votre nouvel avenir.

Les 6 bonnes pratiques d'un manager en situation de crise

Bonne pratique 5 = Ne pas rester seul, manager communicant

Parfois il faut appliquer des décisions, souvent il faut en prendre. Heureuse ou malheureuse chaque décision a un impact sur l'entreprise, les équipes et le manager lui-même.

Pour ne pas rester seul face au poids de ces décisions, le manager communicant va trouver des espaces d'échanges au sein de son entreprise et à l'extérieur. Les réseaux sociaux ont ça de formidables c'est qu'une fois qu'on a séparé le bon grain de l'ivraie, il est possible d'y trouver une vraie solidarité et une entraide indispensables au manager.

Quand le temps vous le permet, profitez-en pour vous plonger dans des lectures inspirantes personnelles ou professionnelles. Elles seront autant de ressources pour aujourd'hui et pour demain. Je partage volontiers avec vous une petite readlist :

- Petit traité de vie intérieure – Frédéric Lenoir
- Le paradoxe du poisson rouge – Hesna Caillau
- La tresse – Laetita Colombani
- Changer l'eau des fleurs – Valérie Perrin
- La comédie de la vie au travail – Isabelle Barth
- Ne marche pas si tu peux danser – Anne Van Stappen
- Sun Tzu, l'art de la guerre à l'art de diriger – Domitille Germain

Bonne pratique 6 = Tenez un journal de bord, manager skipper

Ecrivez.... pour vous libérer, pour lâcher prise, pour se souvenir, pour raconter demain...

La renaissance de la communication managériale

Dans certaines entreprises, des histoires de familles les ont séparées et elles vivent leur vie chacune dans une direction différente. Dans d'autres entreprises, elles ont continué à grandir ensemble pour le grand plaisir du chef de la com' qui a ainsi toute légitimité pour faire de sa fonction le facteur 360 du bon fonctionnement de l'organisation.

Oui mais.

Oui mais les managers sont là.

Tapis dans leurs bureaux, le nez dans le métier, ils sont ceux qui ne jouent pas le jeu.

« Les managers ne démultiplient jamais l'information, pourtant nous leur avons distribué un kit de com' ! » s'écrient les experts Je suis heureuse de vous annoncer chez amis que le cascading ne fonctionne pas (plus ?) ...

« Je ne sais pas comment faire pour impliquer les managers dans mes projets de communication interne... » Saviez-vous que seulement 46% des managers ont des objectifs liés à leurs pratiques en matière de communication et 51% de managers sont évalués sur leur rôle de communicant ? (sources : étude Afcj communication managériale 2013 – mais ça n'a pas changé depuis).

« De toute façon la communication n'est même pas représentée au comex/codir... et quand c'est le cas, on passe toujours à la fin, on a 2' pour porter nos sujets, autant dire qu'on les jette en pâture » euhh ... oui c'est souvent le cas, mais c'est parce qu'ils ne savent toutes les richesses que vous pouvez leur apporter, ils ne connaissent pas vos talents !

« On ne m'attend pas là-dessus, moi quand on vient me voir c'est pour me demander un logo, ou un ppt ou une newsletter quand ce n'est pas simplement pour apporter le café au prochain séminaire ! » Aïe, là il y a un peu de boulot...

Et du coup, les communicants interne en arrivent à se dire que finalement la communication managériale ça ne sert à rien, ça ne marche pas, autant faire le job soi-même directement auprès des collaborateurs.

La renaissance de la communication managériale

Mais voilà, le covid est passé par là et tout a changé.

D'abord un petit retour en arrière. Flash-back rapide sur la transformation du rôle du manager.

Il y a quelques années de cela, le management consistait avant tout à organiser le travail, à distribuer les tâches. Puis, quelques années plus tard, que nous pourrions sans problème rattacher à l'arrivée d'internet, le salarié est devenu un peu plus sachant et le manager s'est retrouvé à devoir impliquer les collaborateurs pour qu'ils exécutent ce même travail et ces mêmes tâches. Hier (avant covid), le « co » avait « co »lonisé les entreprises et les collaborateurs attendaient de ces dernières qu'elles les impliquent dans les grandes orientations, dans les projets transverses, qu'elles leur donnent du sens, etc. (certains ont appelé ça le bonheur au travail).

Il fut un temps où les entreprises transformaient la société civile. Il est un temps où c'est la société civile qui transforme les entreprises. Cette ébullition « par le bas » est intéressante. Elle est créatrice d'innovation et de valeurs.

Mais le manager lui, n'y était pas préparé. On ne lui a pas dit que ça allait se passer comme ça. Avant il savait, il avait l'expertise, il était le sachant, il était reconnu pour ça. C'était lui qui avait l'information, lui qui était sur le devant de la scène, lui qui apprenait aux autres.

Maintenant ce sont ses collaborateurs qui lui donnent l'information qu'il n'a pas eu le temps de voir (ou pas su trouver pour certains) sur les néo-outils de communication interne. Il court de réunion en réunion sans savoir quoi en faire. Il est compressé entre les injonctions du haut (tu es garant des résultats de l'entreprise) et les injonctions du bas (tu es garant de mon bien-être au travail).

Alors on l'envoie en formation. C'est bien ça la formation...

Oui mais non, pas toujours.

La renaissance de la communication managériale

Parce que, être un manager c'est avant tout une **posture**. Et les formations elles n'ont pas toujours toutes les bonnes postures.

Et faire de la communication managériale c'est accompagner le manager dans ses 4 postures.

- **Manager expert**
- **Manager coach**
- **Manager leader**
- **Manager communicant**



La renaissance de la communication managériale

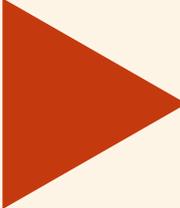
Mais (heureusement pourrait-on dire), la crise covid est passée par là et tout reprend son sens

Le manager a été le relais de l'information nécessaire à la bonne continuité des activités. Le manager a été la courroie de transmission des modalités pratiques concernant les informations RH (fonctionnement du télétravail, organisation du temps partiel, arrêts de travail, les congés). Avec des équipes éclatées, le manager a été le référent concernant le core business, il a su maintenir la dynamique d'équipe, il a rappelé le sens du métier de chacun alors que tous nageaient en eaux troubles. Indéfectiblement le manager était présent au rendez-vous. [NDLR : oui oui oui nous savons que certains ont failli. Mais concentrons nos efforts sur ceux qui se sont révélés et qui seront nos sponsors pour demain]

La communication interne n'a pas pu faire sans le manager. Bien que la com'interne ait massivement communiqué, il y a des angles morts qu'elle n'a pas pu atteindre (des collaborateurs non équipés d'outils digitaux ad-hoc, des collaborateurs sans accès aux outils de communication hors réseaux internes, etc.). Leur véritable relais a alors été le manager.

De cette expérience du rôle retrouvé, il y a des bonnes pratiques à partager et sur lesquelles capitaliser. Le manager qui a appris sur sa posture peut maintenant transmettre à d'autres. La communication interne qui a expérimenté cette complémentarité peut co-construire avec le management une autre forme d'accompagnement à la communication managériale.

Que les uns et les autres réussissent à se mettre autour de la table pour co-construire la communication managériale de demain et ce sont les collaborateurs qui vont se sentir informés, soutenus, accompagnés dans une nouvelle cacophonie coordonnée et unitaire.



Jean et son management



Il y a quelques mois, nous avons fait connaissance au hasard de ces soirées business que nous avons tous eu l'occasion de fréquenter. Jean démarre son activité de restauration à domicile. Il est tout à la fois excité par cette nouvelle aventure et fébrile à l'idée de vouloir construire une organisation « pas comme les autres ».

Quand je lui demande ce qu'est une organisation « pas comme les autres », il me dit « pas comme tout ce que j'ai pu vivre moi-même quand j'étais salarié ». Aïe, encore un !! C'est fou le nombre d'entrepreneurs qui changent de vie pour faire l'inverse de ce qu'ils ont vécu. Comme de jeunes parents rebelles qui s'opposeraient à leur propre éducation... Mais je comprends. Moi aussi je suis de ceux-là...

A quoi tient sa fébrilité ? Au fait de ne pas trop savoir comment faire finalement parce que Jean navigue entre le modèle vécu et le modèle souhaité. Et le plus concret pour lui reste encore le vécu finalement. Jean flaire le piège... celui de reprendre un ancien modèle et d'y mettre un bel enrobage. Jean n'a pas les moyens de se faire accompagner, mais me demande conseil. Que dire ? Une seule chose peut-être... écoute ton cœur, écoute tes tripes, et tu n'auras pas le goût amer d'un glaçage trop sucré, tu savoureras la douce saveur de l'authenticité. Et cerise sur le gâteau, ceux qui viendront le partager avec toi auront la même envie que toi.

Quelques mois plus tard Jean m'appelle. Il a réussi son pari. Aujourd'hui ce sont plus de 100 personnes qui travaillent à ses côtés et qui goûtent au même gâteau. Jean est heureux. Heureux que son business ait une utilité. Heureux que cette utilité donne du sens au quotidien de ses collègues. Heureux que ses collègues donnent le meilleur d'eux-mêmes pour faire du travail de qualité.

Mais ce que l'on faisait facilement à 5, 10, 20... devient plus compliqué à 100. Et Jean ne voudrait pas que ses expériences passées reprennent le dessus et viennent polluer sa belle histoire. « Comment, avec l'état d'esprit qui est le nôtre, réussir à bien communiquer à 100 ? Comment bien nous organiser à 100 ? Comment permettre à chacun de rester unique dans un collectif élargi ? » Alors maintenant, avec Jean, nous nous voyons souvent...



Comment construire un lien au travail de qualité?

Au delà de l'obligation légale qui impose à chaque entreprise d'engager une démarche de diagnostic et de prévention des risques humains, l'engagement des collaborateurs se nourrit du soin qu'apporte l'employeur à « l'ambiance » au travail. Workcare a été conçu pour faire de cette démarche un levier de performance économique et social. Mais comment fait-on pour construire un lien au travail de qualité?

Comprendre les « risques psychosociaux » consiste à connaître ce qui nous lie émotionnellement et psychologiquement au travail. Savoir comment ce lien peut rester positif pour chacun ET pour l'équipe, permet de transformer les situations de travail négatives en situations favorables, équilibrées sur le long terme.

Le point de vue du psychanalyste veut que les origines profondes du comportement (en privé ou au travail) soient inconscientes et inaccessibles. Pour autant, nous restons tous, surtout comme managers, « responsables de comprendre et d'agir sur ce qui est à notre portée ».

Alors faisons-le !

En effet, le lien au travail reste accessible, puisqu'on peut en faire le tour, avec 4 notions seulement.

Roland Guinchard, psychanalyste du travail, auteur de « psychanalyse du lien au travail » et co-fondateur de Workcare

Comment construire un lien au travail de qualité?

Les fondements d'un lien au travail de qualité

Pourquoi et comment le travail – toutes conditions égales par ailleurs – peut-il enthousiasmer quelqu'un, (jusqu' à la passion excessive parfois) ou le déprimer, l'inquiéter au plus profond ? Surtout : Peut-on protéger les personnes individuelles et les collectifs des aspects négatifs de ces réactions ?

Les 2 notions pour **COMPRENDRE** le risque psychosocial, et l'origine de la **qualité de vie au travail** :

« DÉSIR DE TRAVAIL », « IDENTITÉ PROFESSIONNELLE »,

Le Désir de travail indique d'où vient l'énergie professionnelle. Si les conditions d'exercice professionnel ne s'alignent pas suffisamment avec cette énergie des risques apparaissent.

L'énergie de travail se représente en image de soi au travail, ou « identité professionnelle » qui peut maintenir la stabilité face à l'inquiétude interne et/ou l'incertitude de l'environnement professionnel.

Les 2 notions pour **savoir PREVENIR LES RISQUES et agir sur l'engagement** :

« AMBIANCE DE TRAVAIL », et « WORKCARE » *prendre soin du lien au travail »,

La constitution du milieu et les propriétés du contexte créent une ambiance de travail composée de 21 points précis, utilisables pour équilibrer toutes les situations de travail. La pratique du Workcare consiste à mesurer très régulièrement les positionnements individuels et collectifs vis-à-vis de ces critères d'ambiance, pour en piloter activement l'évolution favorable.

Comment construire un lien au travail de qualité?

Seul 1 salarié /10 se sent réellement engagé au travail, pourtant le désengagement coûte près de 14 130 euros par salarié et par an aux entreprises et organisations

(sources:Gallup 2017, Wild Goose 2017, IBET 2020)

Le diagnostic Workcare

Parce que le travail est ce qui maintient notre espèce en vie et en société, nous avons tous en nous un lien au travail qui nous est propre. C'est notre identité professionnelle. Cette même identité qui oriente nos choix et nos comportements.

Lorsqu'on parle de « RPS », on parle d'une atteinte à cette identité professionnelle. Le désengagement est une « défense passive » de l'identité professionnelle.

A contrario, l'ambiance au travail conditionne l'engagement et le lien positif au travail. Derrière l'ambiance se trouvent ces 7 notions fondamentales:

1. Une entreprise « non hostile »
2. Un management de proximité engagé
3. Un métier qui garde du sens
4. Des conditions matérielles acceptables
5. Un discours clair, des échanges réguliers
6. Une autorité affirmée et un pilotage attentif
7. Un projet qui reste intéressant avec des valeurs

La pratique du Workcare consiste à mesurer très régulièrement les positionnements individuels et collectifs vis-à-vis de ces critères d'ambiance.

La seule question est « A quelle distance estimez-vous être des zones de risque? »

Comment construire un lien au travail de qualité?

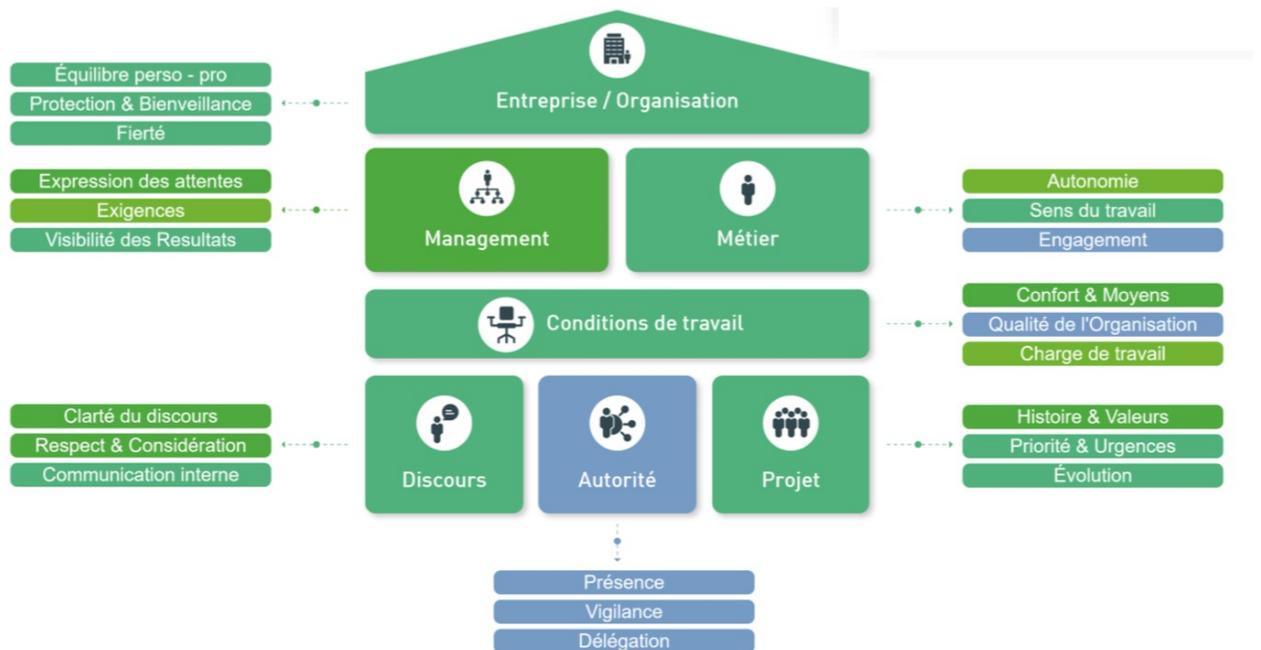
La maison Workcare

Comme une caméra thermique qui viendrait mesurer les zones de risque dans chaque pièce, chacune correspondant aux 7 critères d'ambiance, les résultats du diagnostic sont restitués sous forme d'une maison.

L'outil de mesure est facile d'utilisation. Les collaborateurs sont invités à répondre en fonction de leur vécu et de leur perception. Il ne s'agit pas de donner une note, d'évaluer ou de chercher un coupable.

Avec l'image de la maison, et les codes couleurs associés, les résultats sont clairs et lisibles. Des résultats quantitatifs obtenus, des axes d'amélioration opérationnels sont identifiés. Une mesure à n+1 ou n+2 permet de vérifier rapidement l'efficacité de cette démarche d'amélioration continue.

La confidentialité des réponses est garantie tout au long du processus.



Comment construire un lien au travail de qualité?

A qui s'adresse Workcare ?

La démarche Workcare est adaptable et transposable à tout type d'entreprise, quel que soit son secteur d'activité, son environnement de travail et ses salariés. Et pour ne laisser personne sur le bord du chemin, Workcare se déploie facilement auprès de personnes non connectées, ne parlant pas le français ou ne sachant ni lire ni écrire.

Tous les collaborateurs qui vivent l'expérience de l'entreprise ont des histoires à nous raconter.

Financer sa démarche Workcare

La région Nouvelle-Aquitaine, qui soutient le développement des entreprises sur son territoire, met à disposition des entreprises qui en feront la demande 2 dispositifs qui peuvent vous aider à financer la démarche Workcare

AIE-GPEC

Cette subvention est proposée aux entreprises industrielles ou de services connexes à l'industrie de moins de 250 salariés. Après vérification auprès des services de soutien aux entreprises du conseil régional, le diagnostic Workcare peut tout à fait entrer dans le dispositif. L'accompagnement peut aller jusqu'à 50% du montant de la prestation.

L'accompagnement collectif aux filières

Pour les entreprises ne relevant pas du secteur industriel, la région a conclu des accords avec les **OPCO** des autres filières. Les actions soutenues par le dispositif sont différentes d'un OPCO à un autre, mais selon les cas, là aussi, le diagnostic Workcare peut s'inscrire dans un programme d'accompagnement pouvant également aller jusqu'à 50% du montant des prestations. La subvention n'est ici pas adressée directement à l'entreprise, mais reversée via l'OPCO.

Les équipes de la région que nous avons contactées se tiennent à la disposition de toute entreprise qui se rapprochera d'elles pour les informer dans le détail sur chaque dispositif. Au sein du service appui aux compétences des entreprises, ils sont 6 conseillers en charge de notre territoire et à votre écoute.

Comment faire des réunions utiles

Selon un sondage IFOP publié en octobre 2018, 92 % des cadres participent régulièrement à des réunions, pour un total moyen de 4 heures par semaine. Seuls 12 % des interrogés estiment que « toutes » les réunions auxquelles ils assistent sont « réellement productives et efficaces ».

Quelques mois plus tard, en janvier 2019, selon une autre étude menée par Barco, la moitié des cadres interrogés estime que les réunions sont trop fréquentes, trop longues, et pas assez pertinentes. De fait, une réunion dure 48 minutes à l'échelle mondiale pour 57 minutes en moyenne en France. Un chiffre très élevé puisqu'une réunion efficace doit durer 21 minutes selon les auteurs de l'étude.

Comment transformer les réunions de travail ?

Qu'en est-il aujourd'hui ? Pouvons-nous dire que l'épidémie de réunionite aigüe a été combattue et que seules quelques « entreprises gauloises » persistent et signent ? Pouvons-nous applaudir les nombreuses initiatives menées par les dirigeants et les managers pour communiquer et faire travailler autrement ? A lire quelques articles sur le sujet, à entendre les témoignages de mes clients, à participer à certaines de ces réunions.... Je ne crois pas.

Alors comment en finir avec des réunions chronophages et inefficaces pour faire de la réunion une rencontre utile pour l'entreprise et une expérience à vivre pour les participants.

Comment faire des réunions utiles ?

Utiliser les principes d'action de l'intelligence collective pour animer une réunion

Inviter les participants

L'invitation adressée à chacun est le premier contact que le participant a avec la réunion et son organisateur. L'invitation doit être soignée sur le fond et sur la forme. L'objet de la réunion doit faire sens pour la personne invitée. Sa présence a une utilité majeure. L'objectif de la réunion doit être mentionné de façon à ce que chacun se prépare à contribuer. Les modalités pratiques sont renseignées et toutes les informations qui peuvent faciliter l'accès à la réunion doivent être mentionnées. Il peut être utile de préciser ce avec quoi chacun doit arriver. Y compris son implication et sa bonne humeur... Mettre du sourire dans l'invitation est une option pour donner envie.

Préparer la réunion

Vous êtes l'organisateur et maître de cérémonie, vous connaissez votre objectif, vous préparez les étapes qui vont vous permettre d'y arriver, vous cadencez chaque étape pour rythmer la réunion, vous préparez votre matériel, vous vous assurez des conditions logistiques. Vous êtes le facilitateur des échanges, vous avez adressé en amont un cahier des charges aux intervenants que vous avez sollicités.

Accueillir les participants

Un café, des jus de fruits, des fruits, des bonbons, tous les agréments qui permettront à chacun de se sentir bien seront les bienvenus. Accueillir c'est aussi dire à chacun, merci d'être venu, de reconnaître la personne pour sa présence et le professionnel pour son apport. Ce signe de reconnaissance peut prendre différentes formes, mais la remise d'un objet personnalisé y contribue. La manière dont le badge est libellé est signal adressé. Pour les réunions d'équipes, régulières et moins formelle, il est intéressant d'adresser un signe de reconnaissance à chacun. Au manager alors de savoir accueillir, mais cette étape peut être totalement transverse.

Comment faire des réunions utiles ?

Créer le groupe, installer la dynamique collective

Le groupe se connaît et tombe alors dans la routine de la rencontre. Le groupe ne se connaît pas et chacun appréhende la rencontre. Créer le groupe c'est dire à chacun : cette réunion est la vôtre, la nôtre. Nous avons tous notre responsabilité pour faire de ce moment ce que nous voulons qu'il soit. Pour cela il s'agit de donner la parole individuellement à chacun. Vous avez alors une panoplie de brise-glace à votre disposition et à personnaliser à votre guise pour cette étape fondamentale et trop souvent oubliée des réunions de travail hors séminaires et teambuilding.

Donner à chacun un rôle à jouer, chacun est acteur, faire travailler les participants ensemble

Si les membres d'un groupe en réunion se cachent derrière leurs écrans c'est signe du manque d'intérêt du sujet, de la longueur de la réunion, bien sûr, mais c'est aussi signe d'inutilité. Choisir les bons interlocuteurs et les bons participants est indispensable. Il faudra oser convier le chargé d'études à la place de son responsable parce que à ce moment-là du projet, c'est le chargé d'étude qui aura toute l'utilité attendue pour atteindre les objectifs. Cela renvoie à la question des rôles de chacun de l'entreprise et de la force de l'organisation systémique versus le poids d'un organigramme hiérarchique.

Partager un objectif commun pour la réunion

Pour que la dynamique collective installée en début de réunion vive à chaque instant, il est utile de s'assurer que l'objectif de cette rencontre est partagé par tout le monde. C'est la condition sine qua non pour que tous les participants aillent dans l'action.

Comment faire des réunions utiles ?

Créer le groupe, installer la dynamique collective

Le groupe se connaît et tombe alors dans la routine de la rencontre. Le groupe ne se connaît pas et chacun appréhende la rencontre. Créer le groupe c'est dire à chacun : cette réunion est la vôtre, la nôtre. Nous avons tous notre responsabilité pour faire de ce moment ce que nous voulons qu'il soit. Pour cela il s'agit de donner la parole individuellement à chacun. Vous avez alors une panoplie de brise-glace à votre disposition et à personnaliser à votre guise pour cette étape fondamentale et trop souvent oubliée des réunions de travail hors séminaires et teambuilding.

Donner à chacun un rôle à jouer, chacun est acteur, faire travailler les participants ensemble

Si les membres d'un groupe en réunion se cachent derrière leurs écrans c'est signe du manque d'intérêt du sujet, de la longueur de la réunion, bien sûr, mais c'est aussi signe d'inutilité. Choisir les bons interlocuteurs et les bons participants est indispensable. Il faudra oser convier le chargé d'études à la place de son responsable parce que à ce moment-là du projet, c'est le chargé d'étude qui aura toute l'utilité attendue pour atteindre les objectifs. Cela renvoie à la question des rôles de chacun de l'entreprise et de la force de l'organisation systémique versus le poids d'un organigramme hiérarchique.

Partager un objectif commun pour la réunion

Pour que la dynamique collective installée en début de réunion vive à chaque instant, il est utile de s'assurer que l'objectif de cette rencontre est partagé par tout le monde. C'est la condition sine qua non pour que tous les participants aillent dans l'action.

Comment faire des réunions utiles ?

Créer le groupe, installer la dynamique collective

Le groupe se connaît et tombe alors dans la routine de la rencontre. Le groupe ne se connaît pas et chacun appréhende la rencontre. Créer le groupe c'est dire à chacun : cette réunion est la vôtre, la nôtre. Nous avons tous notre responsabilité pour faire de ce moment ce que nous voulons qu'il soit. Pour cela il s'agit de donner la parole individuellement à chacun. Vous avez alors une panoplie de brise-glace à votre disposition et à personnaliser à votre guise pour cette étape fondamentale et trop souvent oubliée des réunions de travail hors séminaires et teambuilding.

Donner à chacun un rôle à jouer, chacun est acteur, faire travailler les participants ensemble

Si les membres d'un groupe en réunion se cachent derrière leurs écrans c'est signe du manque d'intérêt du sujet, de la longueur de la réunion, bien sûr, mais c'est aussi signe d'inutilité. Choisir les bons interlocuteurs et les bons participants est indispensable. Il faudra oser convier le chargé d'études à la place de son responsable parce que à ce moment-là du projet, c'est le chargé d'étude qui aura toute l'utilité attendue pour atteindre les objectifs. Cela renvoie à la question des rôles de chacun de l'entreprise et de la force de l'organisation systémique versus le poids d'un organigramme hiérarchique.

Partager un objectif commun pour la réunion

Pour que la dynamique collective installée en début de réunion vive à chaque instant, il est utile de s'assurer que l'objectif de cette rencontre est partagé par tout le monde. C'est la condition sine qua non pour que tous les participants aillent dans l'action.

Comment faire des réunions utiles ?

Animer avec intention. Tenir le cadre

Pour le dire autrement, l'intention ce serait l'expérience que vous avez envie de faire vivre aux participants. Avec quels ressentis vous souhaitez qu'ils repartent ? Quels messages souhaitez-vous qu'ils portent auprès des autres éléments du système qu'est votre entreprise ? Tenir le cadre, c'est respecter les règles du jeu que vous avez définies, c'est respecter le timing annoncé.

S'engager ensemble dans l'action

La réunion aura été efficace si chacun repart avec d'une part le sentiment d'avoir été utile à quelque chose, d'avoir contribué à un projet commun et de savoir quel rôle il a à jouer en sortant de la réunion pour donner une suite. L'usage des exercices d'intelligence collective est atout majeur dans cette étape car ils visent tous à mettre les participants dans l'action. Emergence, divergence et convergence sont les 3 mots clés du processus d'animation de l'intelligence collective. Ce processus conclut par l'action. Pour les réunions d'équipes régulières et récurrentes, les décisions d'actions qui ont terminé la réunion précédentes, sont les sujets d'introduction des réunions suivantes.

Comment faire des réunions utiles ?

Quelques variantes

Variante empruntée au **LEAN MANAGEMENT** : faites vos réunions debout, dehors, sortez du cadre, vos réunions durent 5' 10'... elles sont plus régulières, elles s'appuient sur du visuel, chacun participe.

Variante MANAGEMENT : ce n'est pas le manager qui anime la réunion... partagez les règles du jeu de votre équipe sur ce que doit être, dans cette équipe, une bonne réunion. Celle de Pierre ne sera pas celle de Paul, mais Pierre et Paul animeront à tour de rôle avec leur vision et leur sensibilité.

Variante SEMINAIRES : pour faire vivre une expérience aux participants, prenez la personne dans l'ensemble de ce qu'elle est et faite lui 'travailler' son QE (quotient émotionnel), son QI (quotient intellectuel), QC (quotient corporel)... Un outil qui intègre les 3 c'est la marche coaching ou la marche socratique comme d'autres l'appellent.

Bonne réunion à tous!

Les voeux, une opportunité managériale...

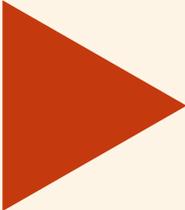
Voeux et rituels d'entreprise

Tous les ans revient le moment tant espéré des vœux. Pour nos clients nous savons faire... une carte de vœux, un cadeau, une attention particulière... nous les bichonnons. Mais pour nos équipes ? Que faisons-nous ? Un arbre de Noël me direz-vous? Les enfants sont ravis!

Et si vous transformiez cet événement en expérience managériale ? Un moment convivial qui soit porteur de sens, un moment pour créer la surprise, pour créer du lien avec vos collaborateurs, pour remercier et féliciter de l'année passée, pour motiver pour l'année à venir...

Mais nous organisons chaque année une réunion des voeux me direz vous... Et vous aurez raison car ce rituel est important pour vos collaborateurs. Ils ne l'exprimeront peut-être jamais ainsi, mais ce rendez-vous est l'occasion pour eux d'avoir un feed-back collectif sur les objectifs de l'année passée et d'être remerciés pour le travail accompli. C'est le temps du clap de fin qui permet de fermer l'ouvrage en cours pour réussir à s'engager dans le nouveau tome. Pour cela, les collaborateurs attendent de leurs dirigeants qu'ils descendent quelques étages du donjon pour que leurs soient présentées la vision de demain, et les moyens pour y arriver. Et si en plus ce rendez-vous est l'occasion de partager un moment convivial, où les uns et les autres se côtoient différemment, où les strates hiérarchiques ne sont plus des barrières à l'échange...

Pour lancer l'année à venir, et dans le contexte qui est le nôtre aujourd'hui, les voeux 2015 pourraient être l'occasion de dire à ses collaborateurs, à ses équipes : nous avons besoin de vous tous pour réussir... Et concrètement d'engager une démarche d'innovation collaborative (que vous appellerez comme vous voudrez) qui donnera l'opportunité à chacun de proposer des solutions pragmatiques, issues du terrain, pour l'amélioration continue de l'entreprise.



Les 5 choses à faire au lendemain de la crise



Ce matin encore, je discutais avec les adhérents APM de mon club et unanimement tous confirmaient ce ressenti qu'il y aura un avant et un après. De nouvelles méthodes de travail se sont mises en place pendant cette période de confinement, et elles fonctionnent. Les équipes ont appris à travailler différemment, elles se sont unies dans l'effort et font face ensemble. Une nouvelle organisation du travail est expérimentée et elle est plutôt efficace, chacun va droit au but. Maintenant que la première quinzaine est passée et que les choses se sont organisées, beaucoup commencent à réfléchir au lendemain, et beaucoup se questionnent en se disant qu'il y a certainement des choses à réinventer. Concours de circonstance, cette question est justement le thème du dernier article de cette semaine. Alors pour commencer cette réflexion autour d'après, je vous propose 5 choses à faire avec vos équipes au lendemain de la crise.

Le 1er jour : une expérience de renouveau

D'une manière très globale, la première expérience que vit un collaborateur à vos côtés commence par son premier jour dans l'entreprise. L'accueil du premier jour est préparé, qualifié, expérientiel. Dans notre contexte de crise, et d'après-crise, je vous propose de considérer que tous vos collaborateurs sont des nouveaux collaborateurs qui intègrent une nouvelle entreprise pour la première fois. Ils ne sont plus ceux qu'ils étaient avant, l'entreprise n'est plus celle qu'elle était avant.

Le jour où vous allez pouvoir vous retrouver physiquement doit illustrer toute la force, l'énergie et l'entraide que chacun a mis dans le maintien de l'activité et la dynamique de groupe pendant le confinement.

Les 5 choses à faire au lendemain de la crise

Quelques exemples de ce que vous pouvez inventer et mettre en place :

- Le dress code : pendant ces quelques semaines de confinement et de télétravail, chacun a opté pour la formule vestimentaire de son choix. Soit la formule décontractée pour se libérer des carcans du costume, soit la formule habillée pour rester dans une routine matinale de travail. « Dis-moi comment tu t'habilles, je te dirai qui tu es. » C'est peut-être un détail dans l'immensité des choses à régler en cas de crise, mais ce point peut vouloir dire beaucoup. Le jour du retour, vous pouvez inviter chacun à venir comme il est... à savoir, venir comme il est venu travailler ces dernières semaines (les pyjamas, les maillots de bains et autres tenues légères étant bien entendu interdites). C'est peut-être le début d'une nouvelle manière de faire et d'être.
- Le cadeau quétaine : Quétaine vient du québécois et signifie littéralement « de mauvais goût ». La proposition est ici de ramener un cadeau partagé, comme cela se pratique souvent à Noël, mais un cadeau quétaine. La période de confinement a été pour beaucoup l'occasion de ranger, de trier, de faire de vide, de nettoyer les fonds de placards... Dans ce grand vide grenier personnel, il y a certainement un objet « quétaine » que chacun pourrait ramener au bureau le jour de la reprise. Comme à Noël ils sont distribués aléatoirement. Mais dans ce contexte, ces cadeaux quétaines vont faire rire, vont faire parler, et vont recréer ce lien physique qu'il faut renouer.
- Le must du confiné : pour ceux qui ont des enfants, cette période de confinement a mis à l'épreuve de votre créativité la pâte à sel, la peinture, la pâte à modeler, etc. Pour d'autres c'est l'inventivité sportive qui les a sauvés de la « déprime kilogrammique », pour d'autres encore, les vieilles aiguilles à tricoter de mamie ont redonné du service... En ce premier jour de reprise, chacun est invité à venir avec un objet représentatif de ce qu'a été pour lui le confinement. Une première manière de mettre des mots sur ces maux qui n'ont toujours ou pas encore pu être exprimés.

Pour ces expériences, et toutes celles que vous pourrez inventer vous aussi, je vous recommande de commencer par un accueil collectif, pendant lequel chacun va pouvoir se reconnecter physiquement aux autres. Ce temps d'inclusion va faire passerelle entre avant et maintenant. Pour ceux qui ne peuvent pas réunir tout le monde en même temps, parce que les équipes sont plus grandes ou plus éloignées, je vous invite à créer des espaces collectifs restreints mais permettre ce temps d'inclusion pour tous.

Les 5 choses à faire au lendemain de la crise

Retour d'expérience

Vous avez tous l'expérience des REX. Le retour d'expérience exprime l'enrichissement des connaissances pour un individu ou un groupe dans une organisation apprenante. C'est une des étapes de base de la méthode expérimentale, qui s'appuie sur des expériences. Réalisés dans le cadre de vos projets, ils servent à apprendre des erreurs et à capitaliser sur les bonnes pratiques. Au retour d'une situation de crise comme celle que nous vivons, ces retours d'expérience vont permettre à chacun individuellement de partager ce qu'il a appris de cette situation, et en quoi ce qu'il a appris va avoir un impact sur le collectif, sur l'organisation.

Comment organiser un retour d'expérience ?

Un REX s'appuie sur les expériences vécues par les collaborateurs. Une expérience vécue se raconte. Il est donc préconisé d'organiser un atelier présentiel. La configuration peut être modulable en fonction de la taille de l'entreprise et des équipes.

1. Rappeler le contexte et l'objectif de l'atelier : le contexte est connu de tous, mais vous pouvez décider de faire un REX sur un point en particulier, l'objectif étant d'en tirer des enseignements pour la suite. Donc en fonction de vos questionnements d'entreprise, vous pouvez choisir de travailler sur le sujet du télétravail, le sujet du PCA, le sujet des règles d'hygiène et de sécurité, le sujet des accords RH, etc.
2. Collecte et analyse des données : pour collecter les données, il est important que chacun puisse s'exprimer. Une première phase de réflexion, collecte individuelle est indispensable. La mise en commun de cette production peut ensuite s'organiser en 3 thématiques : ce qui a bien fonctionné, ce qui aurait pu être fait différemment et comment, ce qui n'a absolument pas fonctionné.
3. Rechercher les pistes d'amélioration et les recommandations : si nous devons inscrire le télétravail dans notre fonctionnement, que faudrait-il faire ? Si nous devons subir une nouvelle crise sanitaire (ou autre) comment pourrions-nous renforcer notre PCA ? Si nous devons subir une nouvelle crise sanitaire, comment pourrions-nous optimiser notre sécurité à tous ? Comment absorber les impacts de cette période de confinement et revisiter nos accords et process RH ? etc.

Les 5 choses à faire au lendemain de la crise

Les techniques de facilitation de l'intelligence collective peuvent vous aider à faire émerger les constats et les pistes de progrès et à faire de votre REX un véritable moment de partage et de co-construction d'un nouveau lendemain avec vos équipes.

Réadapter les priorités, le projet, la raison d'être de l'entreprise

Le carnet de commande, les objectifs commerciaux, la trésorerie, les plans de financements, les plans de formation, les projets de croissance externe, les projets R&D, etc. l'ensemble du plan de charge de l'entreprise est perturbé. Même la vision et l'ambition globale de l'entreprise s'en trouvent impactées. Seule peut-être la raison d'être de l'entreprise est immuable voire renforcée.

Mettre l'ensemble des collaborateurs autour d'une table pour réfléchir à ces différents sujets et à redéfinir ensemble les nouvelles priorités de l'entreprise est le moyen de créer collectivement les conditions de la confiance dans l'avenir. Encore une fois, les techniques de facilitation de l'intelligence collective vont vous aider à organiser ces travaux. Je vous invite à les organiser sur les prochains mois, peut-être jusqu'à la fin de l'année 2020, par thématique. La visée étant de s'organiser collectivement pour atterrir en 2021 sur des nouvelles bases solides, chacun ayant eu un rôle majeur à jouer dans la reconstruction de l'entreprise à court, moyen et longs termes.

Les 5 choses à faire au lendemain de la crise

Recréer nos fonctionnements, modes de travail, nos valeurs

Pendant de longues semaines, une autre forme de collaboration s'est installée dans les équipes. L'entraide, même à distance, a fait les preuves de son efficacité. Chacun est allé à l'essentiel. Les réunions sont devenues efficaces. Des simplifications et des optimisations ont été créées à tous les étages pour faciliter le travail de chacun. L'entreprise est devenue agile et transparente. Ce qui ne paraissait pas possible il y a encore quelques semaines est devenu, de fait, une réalité et une réalité qui fonctionne.

- En quoi ce qui vient d'être vécu a un impact sur nos valeurs ?
- Quels sont les pratiques et usages initiés à l'occasion de cette période d'activité en confinement méritent d'être conservés ?
- Quels rituels avons-nous instaurés lors du confinement souhaitons-nous faire perdurer ?
- Quelles nouvelles règles du jeu souhaitons-nous mettre en place entre nous au lendemain de cette crise ?
- Qu'est-ce qui, de notre ancien fonctionnement en interne, n'est plus acceptable ?
- Qu'est-ce qui, de notre ancien fonctionnement en interne, n'a pas fait la preuve de son utilité pendant cette période de travail en confinement ?

Tous les autres sujets sur vos modes de travail que cette période de crise a fait émerger doivent être questionnés. Ici aussi, les techniques de facilitation de l'intelligence collective vont vous aider à organiser cette réflexion.

Les 5 choses à faire au lendemain de la crise

Entretenir la culture du care

Le care est l'art de prendre soin de l'autre. Alors bien sûr il y a nos soignants que nous remercions chaque jour pour ce care qui coule dans leurs veines et qu'ils incarnent coûte que coûte. Et puis il y a toutes ces initiatives prises par de nombreuses entreprises pour venir en aide à l'autre. Celles qui ont produit du gel, celles qui ont cousu des masques, celles qui ont offert des fleurs, celles qui ont livré ce qu'elles n'avaient pas pour habitude de livrer, celles qui ont cuisiné et nourri, celles qui ont chanté, celles qui ont accueilli, etc. Peut-être que votre entreprise fait partie de l'une d'entre elles.

Ou peut-être pas, mais ce n'est pas grave.

Ce n'est pas grave parce que cette culture du care est contagieuse. Et si vous n'avez pas eu l'opportunité de la mettre en pratique ces derniers jours, vous pourrez probablement le faire dans les prochains.

Cette culture du care, c'est votre ADN sociétale, c'est votre engagement humaniste, c'est tout ce qui fait que votre entreprise peut être utile au-delà de ce qu'elle produit et de ce qu'elle vend.

Réfléchissez-y, faites-la couler dans vos veines et incarnez-la coûte que coûte.

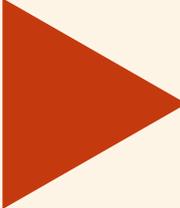
C'est toute notre humanité qui en sortira embellie.

Un grand merci à chacun de vous pour ce que vous avez fait, ce que vous faites et ce que vous ferez demain.

Le codéveloppement comme activateur de solutions créatives

Le codéveloppement est une approche de formation qui permet de se professionnaliser par l'apport d'expertise et d'expérience d'un groupe de pairs. C'est une des rares approches à travailler directement sur les difficultés vécues par les professionnels dans leurs pratiques. Le codéveloppement suit un processus en 6 étapes. Grâce à ce processus, et à travers la variété des contributions des membres du groupe, chacun peut plus facilement multiplier les perspectives pour penser et agir sur sa réalité.

Pour aider les entreprises (dirigeants, managers, communicants, RH, etc.) qui voudraient apprendre collectivement de cette crise et préparer ensemble la sortie de crise, My Beautiful Value adapte sa formule et propose un groupe de codéveloppement à distance comme moteur pour générer des solutions créatives et créer de la connexion interentreprises



Les 7 formes d'intelligence



Lorsque l'on parle d'éducation et d'apprentissage (en France), il est courant d'entendre une vision simpliste des profils des apprenants. Les uns se voient rangés soit dans la catégorie des « scientifiques », tandis que les autres sont étiquetés « littéraires ». Et bien que le champs des talents « manuels » retrouve ses lettres de noblesse, toute la diversité de ce que nous sommes en tant qu'être vivant complexe semble insuffisamment considéré.

Howard Gardner, un psychologue et éducateur de Harvard, a étudié en profondeur les différents styles d'apprentissage. Ses recherches l'ont emmené à conclure qu'il y a sept types d'«intelligence» reliés à sept compartiments de notre cerveau. Selon lui, nous nous servons de toutes ces intelligences mais il y en a une qui domine les autres et à travers laquelle nous apprenons mieux.

Intelligence linguistique

C'est la capacité de jongler avec les mots : ces individus aiment lire, écrire et raconter des histoires; ils ont généralement de la facilité à jouer à des jeux de vocabulaire de type Scrabble ou encore à des jeux-questionnaires.

Intelligence logico-mathématique

C'est la capacité de penser de façon abstraite et logique : ces individus apprécient les casse-tête et les échecs; les ordinateurs cadrent bien avec ce type «dominant» d'intelligence.

Intelligence spatiale

C'est la capacité de visualiser : ces individus aiment concevoir des plans, inventer des choses. Beaucoup d'entre eux finissent par développer un intérêt pour la machinerie ou les systèmes, les réseaux.

Les 7 formes d'intelligence

Intelligence musicale

C'est la capacité de «saisir» le rythme et les sons de la musique : ces individus ont l'oreille musicale, ils ont du rythme, ils aiment chanter ou jouer d'un instrument. En général, ils seront les premiers à vous faire chanter ou encore à vous faire apprécier le chant des oiseaux.

Intelligence corporelle-kinesthésique

C'est la capacité de pratiquer des sports : ces individus sont très portés sur le sport. Ils ont du cran et en général, une excellente coordination.

Intelligence inter-personnelle

C'est la capacité d'interagir avec les gens : ces individus sont très sociables et ont tendance à être d'excellents organisateurs au sein de leur communauté. Cependant, ils peuvent être à la fois très manipulateurs tout en étant de bons médiateurs lors de conflits. Ils apprécient le travail d'équipe.

Intelligence intra-personnelle

C'est la capacité de se sentir assuré et d'être à l'aise de travailler seul. Ces individus préfèrent donc le travail individuel au travail d'équipe.

Qu'il s'agisse de nos enfants, de nos collaborateurs, de nos étudiants, de nos stagiaires, etc. apprenons à distinguer les intelligences de chacun et créons les conditions ad-hoc de l'apprentissage et de l'épanouissement. Adaptions-nous.

10 jeux créatifs et collaboratifs à faire entre collègues en télétravail

Comment continuer à faire équipe, à prendre du plaisir ensemble, en situation de télétravail et de confinement ? Je vous propose 10 jeux créatifs, collaboratifs et ludiques auxquels vous pouvez associer vos enfants. Ces jeux sont aussi là pour mettre d'autres lunettes sur sa manière de vivre la situation. Ils sont là aussi pour continuer ce lien social qui nous manque temps. Et je suis sûre que des talents nouveaux naitront de ces quelques idées.

Jeu n°1 = Une histoire sans fin

- Chaque collaborateur s'attribue un numéro de 1 à x (nombre de collaborateur dans l'équipe)
- Un maître du jeu (celui qui veut), attribue à chacun un mot repère (pour le plaisir du jeu, privilégier des mots incongrus, farfelus, ubuesques...)
- Chaque collaborateur commence une histoire « il était une fois » en utilisant son mot repère
- Puis 1 passe son histoire à 2 qui passe son histoire à 3, etc.
- Le collaborateur suivant continue l'histoire par une nouvelle phrase dans laquelle il y glisse à nouveau son propre mot repère
- Puis vous tournez les histoires, avec ce même principe, jusqu'à ce que chacun retrouve l'histoire qu'il a commencée (si votre équipe est petite et que vous voulez faire durer le jeu, vous pouvez faire 2 tours)
- Pour terminer, chaque collaborateur raconte l'histoire qu'il aura récupérée.
- Histoires drôles garanties....

Durée : 1' à 2' par tour de phrase, la durée totale dépend du nombre de personnes et de tours

Support : Papier + photo, outils collaboratifs, mails,

Variante télétravail : faites participer les enfants à l'invention de ces histoires un peu folles

10 jeux créatifs et collaboratifs à faire entre collègues en télétravail

Jeu n°2 = Trouvez l'intrus

En période de télétravail, chacun s'installe dans des endroits divers et variés de son domicile pour faire ses visio-conférences. Placez un objet insolite dans votre décor, le jeu consiste à trouver l'intrus de ses collègues...

Le jeu se déroule sur 1 semaine. A chaque fois qu'un collègue trouve un intrus il le partage sur l'outil de votre choix (whatsapp, instagram, sms, autres). Si votre intrus a été trouvé, vous pouvez en installer un autre. A la fin de la semaine, un maximum d'intrus doit avoir été trouvé. Le collaborateur gagnant est celui qui aura trouvé le plus d'intrus.

Variante télétravail avec enfants: faite participer les enfants au choix de l'intrus, voire à sa conception...

Jeu n°3 = Jeu de la balance

Petit jeu d'introspection de fin de journée à partager.

Télétravailler sur une longue durée peut être source de frustrations...

En prenant la métaphore d'une balance, vous placez sur le plateau de gauche votre frustration de la journée et sur le plateau de droite ce que vous avez fait pour compenser...

Il se peut que votre balance soit déséquilibrée à gauche... profitez alors des bonnes idées de vos collègues pour décompenser et retrouver l'équilibre de votre balance.

Vous pouvez alimenter votre balance tous les jours, plusieurs fois par jour. Vous pouvez partager votre balance avec vos collègues chaque jour ou à la fin de la semaine.

Vous définissez les règles du jeu précises qui vous sont utiles.

Une seule règle est à respecter : pas de jugement sur la balance du collègue

10 jeux créatifs et collaboratifs à faire entre collègues en télétravail

Jeu n° 4 = Faites la pause

Le même jour à la même heure, vous faites tous la pause au même moment. Quoi que vous soyez en train de faire, prenez une photo de vous et de votre environnement... et partagez la sur votre espace d'échange collaboratif (whatsapp, instagram, sms, autres). Et si les enfants sont de la partie... tant mieux.

Pour ne pas oublier.... Mettez-vous une petite alarme
Et si la photo pause est marrante c'est encore mieux...

Jeu n°5 = Caméra café

Un jour, un thème (exemples de thèmes : le printemps, les devoirs, thé ou café, les petits copains de ma fille, la cuisine, les apéros entre amis, etc.)

Un thème, une mini vidéo (exemple de mise en scène version caméra café)

Le thème est donné en début de journée,

Avec ceux qui sont en confinement avec vous (et surtout les enfants), vous imaginez une scène, construisez un scénario, et filmez la séquence que vous partagez avec vos collègues en fin de journée...

Nous ne sommes pas vidéastes, alors faisons simple...

Jeu n° 6 = Les potins du quartier

Au bureau, à la pause café ou à la pause déjeuner, il y a toujours quelqu'un pour raconter les potins des bureaux voisins...

A la maison, depuis votre fenêtre ou votre jardin, vous voyez le voisin sur son balcon, un promeneur isolé dans la rue, un conducteur masqué dans sa voiture... Quelle est son histoire ?

Inventez leur une vie drôle, joyeuse, aventurière, héroïque

Inventez leur une journée remplie d'aléas rigolos, de rencontres imaginaires

Inventez des relations secrètes dans votre immeuble, dans votre quartier...

Etc. Vos enfants vont adorer rentrer dans ces univers inventés

A la fin de la journée, racontez vos potins à vos collègues ...

10 jeux créatifs et collaboratifs à faire entre collègues en télétravail

Jeu n° 7 = Je me souviens

Chacun d'entre vous, avez vécu au moins une fois dans cette entreprise une expérience incroyable.

Souvenez-vous, racontez, partagez (whatsapp, instagram, sms, autres) et faites des feedbacks à qui vous voulez pour dire merci...

Idéalement ce jeu se joue sur une journée à la fin de laquelle chacun se sera remémoré un beau moment partagé dans l'entreprise et aura expérimenté le feedback.

Jeu n° 8 = Le Totem équipe

En s'inspirant des portraits chinois... si votre équipe était

- Un animal, quel serait votre animal totem ?
- Un héros, quel serait votre héros totem ?
- Un végétal, quel serait votre végétal totem ?

Vous définissez un temps particulier dans votre semaine pour faire ce jeu. En visio, vous faites l'exercice tous ensemble.

5' individuellement pour choisir, selon vous votre Totem (soit un animal, soit un héros, soit un végétal) et d'expliquer pourquoi par métaphore, dessinez-le

Si votre équipe est grande, vous procédez par des étapes en binômes ; 10' pour vous raconter votre Totem

Si votre équipe est plus petite, vous mettez directement en commun vos Totem en vous racontant le choix et les métaphores

10' pour choisir ensemble le Totem qui vous rassemble tous et les métaphores associées (pourquoi cet animal, ce végétal, ce héros ?)

Un volontaire dessine le choix final et le partage avec toute l'équipe...

Ce totem c'est la force de votre équipe pour durer sur la durée. Ce totem c'est votre point de ressources pour travailler à distance encore plus forts tous ensemble.

10 jeux créatifs et collaboratifs à faire entre collègues en télétravail

Jeu n° 9 = Les infos star

Chacun dans l'équipe, prépare 3 informations le concernant. 2 sont fausses, 1 seule est vraie.

Choisissez des informations dont vous êtes sur(e) que vos collègues ne connaissent pas encore.

A tour de rôle tout au long de la journée vous vous partagez vos informations, et l'équipe doit deviner la bonne info.

Un bon moyen de faire un peu plus connaissance, même à distance...

Jeu n° 10 = Si j'avais une baguette magique

Laissez libre cours à vos envies, à vos rêves, à votre imagination,

Invitez vos enfants à rêver d'un lendemain différent,

Votre baguette magique peut être personnelle ou professionnelle, partagez avec vos collègues ce que vous avez envie de partager...

A vous de jouer, inventez, imaginez, racontez...



Marque employeur

CHAPITRE 3

Refonder les liens, une nécessité 3.0

Par essence, l'individu est isolé car indivisible et autonome... (@Elsa Godart - Je selfie donc je suis) Mais là où jusqu'à présent la somme des individus parvenait à composer le tout d'une société, l'ère de l'hyper-digitalisation dans laquelle nous sommes entrés renforce l'hyper-individualisme.

Les moyens numériques dont nous disposons aujourd'hui nous offrent une opportunité extraordinaire, celle de pouvoir nous exprimer individuellement, de donner notre propre avis, de faire la promotion de nos idées.

« Or le propre de l'hyper-individualisme est justement de ne plus permettre de faire société parce que chacun a le sentiment, l'illusion d'un pouvoir absolu sur sa vie et sur le monde. La volonté hyper-individualiste a fait la peau à la volonté générale ».

A l'heure de l'hyper-digitalisation, de nouveaux paradigmes émergent dans notre rapport à notre environnement...

- Notre rapport au temps ... nous vivons dans l'instantané
- Notre rapport à l'information ... elle vient de partout et par tous
- Notre rapport aux distances ... le monde est à notre portée
- Notre rapport aux hommes ... toujours plus proche, mais de plus en plus seuls

Pour ne pas se laisser complètement aspirer par les nouveaux paradigmes du numérique, il est urgent de refonder des liens sincères et humains. Des liens qui prendraient vie dans le virtuel mais qui s'éprouveraient dans le réel.

Refonder les liens, une nécessité 3.0

Alors dans l'entreprise ça donne quoi ?

Si on regarde le verre à moitié plein, ça donne des entreprises qui ouvrent et libèrent la parole des collaborateurs en mettant à leur disposition des réseaux sociaux internes pour créer du lien entre des personnes qui n'auraient peut-être jamais eu l'opportunité de se parler autrement.

Mais si en parallèle on regarde le verre à moitié vide et que l'on s'appuie sur l'analyse d'Elsa Godart sur l'impact du numérique sur notre comportement, et bien on va rencontrer des individus reconnus en tant que un, mais alors sortis du collectif.

Et, volontairement car je n'ai aucune prétention de pouvoir argumenter sur l'approche psychologique de la chose, je vous passe tous les impacts sur l'égo, le rapport à l'autre, le rapport à la hiérarchie, etc.

L'objet de ce billet n'est autre que d'alerter les professionnels de la communication qui, appelés par les sirènes du tout numérique ou enfermés dans des injonctions qui ne seraient pas les leurs, sur les impacts de l'hyper-digitalisation dans nos enjeux d'engagement, de sens, de communication.

Comme un médecin qui étudierait le rapport bénéfice/inconvénient d'un nouveau traitement, l'objet est pour nous d'étudier le rapport de force entre ce que le digital apporte de positif et ses effets secondaires... dont les impacts ne pourraient être réellement perçus qu'à plus long terme.

En d'autres mots, n'oublions pas de remettre du vivant dans nos organisations. Refondons le « Nexus », ce lien entre les Hommes qui doit s'éprouver et s'incarner dans la vie réelle.

L'intensité d'un regard plongé dans un autre regard,

La force d'une poignée de main sincère

La douceur d'une main posée sur une épaule

Le plaisir d'un sourire adressé

Un café partagé, une main tendue, quelques pas côte à côte pour avancer ensemble

Et n'oublions pas que ce qui se fait à l'intérieur se voit à l'extérieur...

Comment relancer la productivité collective des entreprises?

Le 8 février dernier, Benoît SERRE, Vice-président de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH), intervenait sur Europe 1 sur la question du télétravail en entreprise. Dans cet interview, il évoque l'impact du covid sur la productivité collective des entreprises.

La situation sanitaire qui perdure impose de limiter les interactions sociales et les déplacements, et la règle du télétravail reste de vigueur.

Cela signifie que dans toutes les entreprises, les travailleurs, salariés comme indépendants, dont les activités peuvent être exercées à distance, doivent respecter ces 3 cas de figure :

- 1er cas de figure : un travailleur qui peut effectuer toutes ses tâches en télétravail doit le faire 5 jours sur 5. Une souplesse s'entend sur 1 jour par personne en présentiel.
- 2ème cas de figure : les travailleurs qui ne peuvent pas effectuer toutes leurs tâches à distance peuvent se rendre une partie du temps sur leur lieu de travail (exemples : un ingénieur, un technicien ou un architecte ayant besoin d'équipements spécifiques pour travailler). Toutefois, l'organisation du travail doit permettre de regrouper ces activités pour limiter les déplacements.
- 3ème cas de figure : certains métiers ne peuvent être réalisés à distance (salariés des commerces restant ouverts, chefs de chantier et ouvriers du BTP, agriculteurs, intervenants à domicile...). L'activité doit se poursuivre et la présence sur site est autorisée, dans le strict respect des règles sanitaires.

Dans son interview, Benoît SERRE revient sur les énormes efforts consentis par les entreprises qui ont su s'adapter. Mais après presque 1 an de télétravail, de nombreux salariés expriment fortement le besoin de revenir sur le lieu de travail.

Comment relancer la productivité collective des entreprises?

D'abord **individuellement**, l'enjeu est psychologique. L'être humain est un animal social, il n'existe que par les autres, par leur contact et leur regard. Ses actions, ses comportements n'ont de sens que par rapport aux autres. L'homme a besoin des autres pour se connaître, construire sa vie, acquérir son identité, son autonomie. C'est un être pensant et un être relationnel: il n'existe que parce qu'il communique.

[Je vous invite à relire « Vendredi ou les limbes du Pacifique de Michel Tournier]

Il en va de la santé mentale de chacun de pouvoir se reconnecter aux autres.

Puis **collectivement**, l'enjeu est la productivité de l'entreprise. Au TC 3'07 de son interview, Benoît SERRE confirme que le télétravail a pu être bénéfique pour la performance individuelle. Une économie s'est naturellement faite sur le temps gaspillé et une forme d'efficacité individuelle s'est faite ressentir. Par contre, la productivité collective n'est pas bonne.

Ce constat semble assez partagé. Les dirigeants et les managers se questionnent sur la dynamique à mettre en place pour maintenir le lien avec des équipes qui ne partagent plus ce quotidien parfois tumultueux mais fédérateur. Les chefs de projets constatent que, malgré tous les outils digitaux mis en place, la chaîne de communication s'est rompue parce que les salariés « s'oublent ». Les professionnels des RH tentent de faire coïncider au mieux les contraintes opérationnelles (propres à chaque entreprise) avec les obligations légales (très généralistes).

Alors comment relancer la productivité collective des entreprises et prendre soin de la santé mentale de ses équipes tout en respectant les règles du travail à distance ?

Comment relancer la productivité collective des entreprises?

A entendre certains dirigeants raconter la gestion du télétravail dans leur entreprise, la priorité est donnée à l'activité. Pour exemple, une équipe de 5 personnes se relaie toute la semaine pour que, chaque jour, le maintien de l'activité et le service client soient permanents sur site. L'intention est bonne mais le résultat est collectivement contre-productif.

Et si, dans ce même exemple, les 5 collaborateurs se retrouvaient pour une journée de travail collaborative ? Une journée pour (re)faire équipe. Il ne s'agira pas de se retrouver chacun derrière son bureau à faire la même chose que ce qu'il est possible de faire en télétravail. Il s'agira d'organiser des ateliers de travail, de réflexion, de partage, de co-construction, etc. (les ateliers d'intelligence collective sont de très bons outils pour construire une journée d'équipe).

A l'issue de cette journée, chacun repart avec un plan d'action individuel défini collectivement. Et tous les autres jours de la semaine télétravaillée, le salarié œuvre un service d'un projet commun, définit par une équipe à laquelle il fait pleinement partie, il sait le rôle qu'il a à jouer au service du collectif, il sait comment il doit, peut, interagir avec ses collègues d'ici la prochaine journée en présentiel.

L'exemple donné ici est théorique et s'inscrit stricto-sensu dans les règles sanitaires (à savoir 6 personnes maximum). Mais comment faire dans la vraie vie d'une entreprise ? Le jeu de questions-réponses ci-dessous ouvre les champs des possibles, mais il est évident que derrière la simplicité des exemples et des 'invitations à faire', se cache la complexité de chaque organisation. Nous parlons bien ici d'un travail artisanal.

Mais tant que le dirigeant, le manager a l'intention d'agir dans ce sens, il saura trouver les ressources pour mettre en œuvre ces temps collectifs nécessaires aux individus et à l'entreprise. Il est entendu également que cette proposition de présentiel collectif s'organise dans le respect des gestes barrières requis.

Comment relancer la productivité collective des entreprises?

Et si j'ai plus de 5 collaborateurs dans la même équipe ?

« Découpez » vos équipes en petits groupes de 5 à 10 personnes. Alternez la composition des groupes pour que les interactions soient maximales. Ce n'est pas parce que vous gérez de grosses équipes que vous devez priver vos collaborateurs de ce lien social. Et pas la peine non plus de monter des usines à gaz. L'art de la simplicité est maître.

Et si mes collaborateurs ne souhaitent pas venir au bureau le même jour ?

En cette période fragile, il est important de rester à l'écoute des contraintes ressenties par les collaborateurs. La vigilance est de mise sur la distinction entre la recherche de confort personnel (attention, l'entreprise, même s'il y fait bon travailler, est aussi un espace de contraintes) et la réelle peur de s'exposer (aux autres, au virus, au travail, etc.). Pour répondre à cette question, le manager endosse sa casquette de coach et développe son écoute active.

Comment maintenir l'activité si je n'organise pas la permanence des collaborateurs en présentiel ?

Cela fait un an que de nombreuses solutions digitales ont émergé pour faciliter le travail à distance et le maintien de la relation clientèle. Le client n'est pas l'arbre qui cache la forêt.

A quoi sert cette journée puisque chaque collaborateur travaille sur un projet différent ?

L'équipe est complémentaire. Même si chaque membre de l'équipe est expert dans son domaine et que chacun œuvre sur des chantiers, à priori, différents, la transversalité et l'entraide sont nécessaires pour la performance de chacun. C'est ce sujet qui peut être mis sur la table de la journée collaborative.

Quand je m'entretiens avec mes collaborateurs, je dois aller à l'essentiel, je n'ai pas de temps à perdre...

Si vous ne prenez pas suffisamment de recul, vous pouvez passer beaucoup de temps à buter contre la contre marche sans réussir à monter la suivante. Tandis que si vous reculez suffisamment vous pouvez voir l'ampleur de l'escalier et trouver le moyen de monter plus facilement toutes les marches. Votre journée collaborative vous permettra d'atteindre ensemble plus rapidement le haut de l'escalier.

Comment nourrir l'engagement des collaborateurs ?

Quand vous posez la question à une vingtaine de dirigeants qui sont eux-mêmes nourris à l'ouverture d'esprit, au courage d'expérimenter, au plaisir d'apprendre tous les jours (tous les dirigeants dont je parle sont adhérents de l'APM), voilà en substance les bonnes pratiques qu'ils nous enseignent. Je les ai classées en 4 grandes familles d'actions à fort impact pour l'engagement des collaborateurs et la performance des entreprises.

Favoriser la relation à l'autre

L'entreprise est un corps social qui bouge. Comme le mobile d'un enfant qui s'anime pour lui raconter une belle histoire, toutes les branches du système de l'entreprise sont dynamiques et reliées les unes aux autres. Quand l'une d'elle vit (un succès, un échec, un changement, etc.) elle impacte l'autre. Cette interaction des branches du système vaut pour les acteurs du système. Et le seul liant qui permet la cohérence globale est cette attention particulière portée à l'autre et à l'entretien de la relation.

- Faire confiance quitte à se planter,
- Être présent aux points clés et savoir se soustraire,
- Écouter, montrer un intérêt véritable à chacun (arriver le dernier pour faire le tour des bureaux une fois chacun installé) à ce qu'ils sont, à leur métier, à leurs idées, à leurs difficultés
- Faire des feedbacks,
- Cultiver le droit à l'erreur et la sanction juste,
- Être authentique, sincère,
- Donner des perspectives de parcours, de développement, d'évolution,
- Toujours communiquer positivement sur les collaborateurs de l'entreprise.

Comment nourrir l'engagement des collaborateurs ?

Faire équipe

Cette attention portée à l'autre étant nourrie quotidiennement, les fondations sont stables pour construire des équipes solides. Comme sur un terrain de sport collectif, dans le cadre défini par les règles du jeu, chacun sait ce qu'il a à faire et comment bien le faire pour la réussite de tous. Les rôles de chacun sont connus et reconnus.

- Créer une identité commune,
- Impliquer dans les décisions,
- Récompenser et célébrer les succès,
- Encourager l'autonomie et responsabilisation,
- Faire le lien entre les collaborateurs,
- Maintenir un fonctionnement familial,
- Importance des rituels,
- S'appliquer à soi-même les règles communes,
- Impliquer dans le développement de l'entreprise,
- Favoriser l'entraide,
- Travailler la transversalité et la relation client/fournisseur interne,
- Organiser des teambuilding tous les 3 mois, extra entreprise pour se parler, se rencontrer en dehors de l'entreprise.

Comment nourrir l'engagement des collaborateurs ?

Garder le cap

L'équipe n'ira dans la bonne direction que si le dirigeant sait donner le cap, mettre en place toutes les conditions pour le maintenir (ou le réorienter selon les vents rencontrés) et être garant de la bonne avancée individuelle et collective. « Capitaine oh mon capitaine, voyez comment le navire trace sa route ».

- Donner une orientation, une vision et l'enrichir de beaucoup d'explications,
- S'appuyer sur les expertises des collaborateurs pour continuer à grandir collectivement,
- Réfléchir ensemble sur la manière de mettre en œuvre la stratégie,
- Codéfinir des objectifs individuels qui viennent répondre à des objectifs collectifs et mesurer régulièrement, des petits projets individuels à courts termes en toute autonomie pour des objectifs collectifs à plus longs termes,
- Savoir prendre des risques,
- Oser la transparence stratégique et opérationnelle, sur ce que fait chacun, sur les évolutions individuelles et collectives,
- Partager l'amélioration continue et qui passe par la propre amélioration de chacun.

Comment nourrir l'engagement des collaborateurs ?

Impulser

Que le navire soit un gros paquebot ou bien une embarcation légère, l'engagement est plus ou moins aisé à mettre en œuvre. Le capitaine, dirigeant ou manager, impulse la dynamique, le mouvement. Il est le référent sur lequel chacun pourra s'appuyer, celui, celle qui fera briller les yeux, celui, celle que l'on aime à suivre.

- Bâtir un projet commun,
- Instaurer l'optimisme, saper les comportements négatifs,
- Créer une émulation collective,
- Communiquer (brièvement, clairement) le plus souvent possible, quitte à sur-communiquer,
- Ambiancer, être sérieux sans se prendre au sérieux,
- Être cohérent,
- Avoir des valeurs fortes, et exclure ceux qui n'y adhèrent pas,
- Faire parler, faire raconter « comment s'est passée la semaine ? »,
- Montrer qui est le chef, même s'il existe un management participatif,
- Donner une juste rémunération,
- Aller sur le terrain, aller à la rencontre de l'autre
- Donner du sens au métier de chacun, même les plus ingrats,
- Poser un cadre, définir ensemble les modalités de travail,
- Faire venir des intervenants extérieurs sur des sujets métiers, prétexte à une discussion collective, se former, apprendre ensemble, et fédérer autour de ces échanges.

Cette liste est la restitution de nos échanges, mais pas l'exhaustivité de toutes les autres bonnes idées dont celles que vous pourriez avoir (et que peut-être vous auriez envie de partager dans notre espace de commentaires).

Beaucoup de ces idées sont consultables dans tous les bons livres sur le management. Ce qui m'intéresse ici, plus que dans n'importe quel ouvrage, c'est qu'elles sont mises en pratique, pour de vrai, dans de vraies entreprises par de vrais dirigeants, et que cela fonctionne.

Unanimement ces dirigeants partagent la récurrence de l'œuvre. L'engagement des collaborateurs, cela se pratique tous les jours « un petit peu chaque jour » ni trop (sinon burn out), ni trop peu (sinon c'est la perte des équipes).

10 actions pour une entreprise cohérente entre son discours managérial et la réalité terrain

Engagement managérial

Récemment, j'intervenais dans une entreprise, un grand groupe, et j'entendais les collaborateurs raconter leur quotidien. Au même moment, le PDG de cette même entreprise intervenait à l'occasion d'un colloque sur les innovations managériales et la question du bonheur au travail. Son intervention a été un grand succès, son témoignage inspirant, porteur de sens et d'envie pour les dirigeants présents.

Mais à travers ces deux moments concomitants il y avait comme un son mal accordé.

Rien de nouveau sous le soleil, me direz-vous, ce n'est pas la première fois qu'existe cet écart entre les discours et la réalité terrain... Mais à l'heure où l'authenticité des relations managériales, humaines et professionnelles fait la preuve de l'efficacité collective, j'ai eu envie de partager ma réflexion sur cette question de la cohérence intrinsèque des entreprises, et de vous donner quelques clés de lecture pour comprendre ces biais et mieux les éviter.

Les raisons de ces écarts ? 3 biais perçus issues de ma pratique sur le terrain...

1. Le dirigeant incarne une forme de management et une culture d'entreprise. C'est un leader. Il est convaincu que toutes ses équipes, tous ses managers partagent spontanément et naturellement la même posture... mais la télépathie ne relève pas encore du management.
2. Le discours du dirigeant est un élément de langage de la marque pour inscrire l'entreprise dans un territoire de communication qui répond aux codes du marché, à une injonction de responsabilité sociale ou pour répondre aux exigences de partenaires financiers ... mais la marque employeur n'est ni une mode, ni une publicité.
3. Le dirigeant pense qu'à force de le dire les choses vont se faire, il pense que son discours va devenir réalité ? Oui peut-être que ça fonctionnait comme ça avant, mais le mieux est encore de s'engager dans l'action collectivement.

10 actions pour une entreprise cohérente entre son discours managérial et la réalité terrain

Les dangers de ces écarts ? 3 impacts vus à travers ma pratique sur le terrain

1. Le dirigeant d'entreprise ou le manager qui prendrait en exemple des success story, des témoignages inspirants, mais qui ne saurait pas comment faire concrètement et qui ne verrait pas d'effet immédiat dans sa propre entreprise pourrait se dire « finalement ce n'est pas pour moi, ça ne marchera pas chez nous » et pourrait baisser les bras...
2. Les collaborateurs de ces entreprises qui entendent un discours mais ne vivent pas ce qu'ils entendent pourraient se mettre en rejet absolu de ce modèle dans lequel ils ne se retrouvent pas.
3. Les managers qui sont aux manettes d'une culture d'entreprise mise en scène et qui se sentiraient en difficultés dans leurs pratiques se sentent non reconnus dans les efforts qu'ils fournissent pour inscrire dans la réalité une culture managériale innovante.

Comment éviter les écueils ? Comment donner du sens à un discours auprès de chacun ? Comment accompagner dirigeants et collaborateurs à aller dans la même direction ? Comment faire à l'intérieur pour que cela se voit à l'extérieur ?

1. Accompagner le dirigeant à exprimer sa vision et à la formaliser pour mieux la partager,
2. Mettre toutes les parties prenantes de l'entreprise en construction d'actions concrètes de mise en œuvre opérationnelle, tous acteurs au service de l'ambition et des objectifs,
3. Croiser la vision du dirigeant avec celle des collaborateurs,
4. Donner la priorité de l'attention aux collaborateurs pour ensuite équilibrer la symétrie
5. Incarner, faire vivre et illustrer une culture et des règles de vie communes,
6. Donner à chacun un rôle dans l'organisation,
7. Reconnaître chacun pour ce qu'il est et ce qu'il sait faire,
8. Donner la parole à ceux qui vivent l'expérience de votre entreprise,
9. Célébrer,
10. Oser.

A vous de jouer pour que discours et terrain ne fassent plus qu'un...

Une matrice de l'expérience pour nourrir l'engagement collaborateur

L'engagement des collaborateurs est le nouveau défi des entreprises dont je vous parle régulièrement.

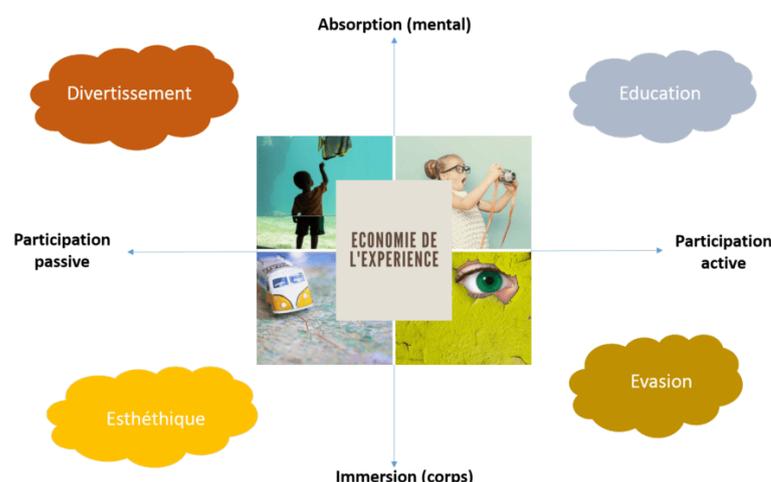
Car un collaborateur engagé dans la stratégie et les projets de l'entreprise est un collaborateur qui donnera plus que ce qu'il est en capacité de donner en contrepartie de son salaire. C'est un collaborateur fidèle qui sera fier de faire rayonner les marques (commerciales et employeur). C'est un collaborateur qui sera source d'innovation et de progrès pour le projet commun.

Cet engagement se nourrit des 5 aliments de base qui sont régulièrement évoqués sur ce blog:

1. le sens donné à l'action,
2. le leadership du dirigeant et des managers,
3. les éléments intrinsèques de motivation,
4. les éléments extrinsèques de motivation,
5. les règles du jeu collectives.

Aujourd'hui, je vous propose de prendre un peu de temps sur ce qui va donner du liant à ces éléments, l'expérience que l'entreprise va proposer à ses salariés dès leur premier jour et tout au long de leur parcours.

L'expérience collaborateur est insufflée par une direction qui en donne le cap, animée par les équipes communication et/ou RH selon l'organisation, incarnée par les managers qui en sont les bénéficiaires et les passeurs, puis vécue et mise en exergue par les collaborateurs.

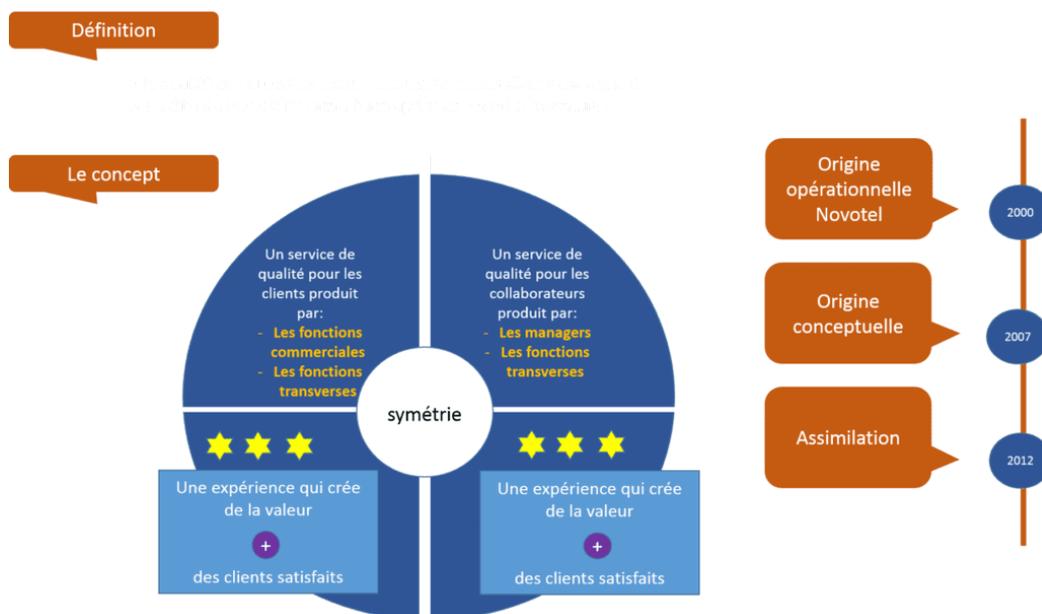


Une matrice de l'expérience pour nourrir l'engagement collaborateur

Si il devait exister une cartographie de l'expérience collaborateur elle pourrait être celle-ci (ci-dessus). Elle guide et oriente les actions proposées et les acteurs impliqués. Elle permet de définir plus précisément les objectifs et intentions de chacune d'elles. Et elle redonne aux processus d'évaluation des actions leur mission initiale, à savoir, vérifier l'atteinte de ces mêmes objectifs et intentions.

Symétrie des attentions

Parmi les notions qui encouragent l'expérience collaborateur, vient en premier la question de la symétrie des attentions. La Symétrie des attentions pose comme principe fondamental que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs. C'est aujourd'hui une marque déposée et un label à part entière. La Symétrie des attentions confronte les managers à leur façon de se comporter, à l'attention qu'ils portent aux autres, et à l'obligation de prendre soin de leurs collaborateurs. <https://symetriedesattentions.com/>



Une matrice de l'expérience pour nourrir l'engagement collaborateur

Faire vivre une expérience c'est entrer en relation

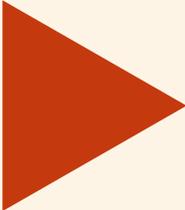
L'entreprise est un corps social qui regroupe en son sein des individualités particulières qui œuvrent ensemble dans un but commun. Pour que cette dynamique entrepreneuriale permettant à chacun d'agir pour des intérêts individuels et en même temps partagés puisse émettre l'énergie suffisante pour faire avancer le collectif, il faut réussir à créer de la relation entre ces individualités particulières. Ces relations que vivra le collaborateur viendront nourrir elles aussi l'expérience qu'il aura de son entreprise.

Entrer en relation, c'est dans un premier temps aller vers et se rendre disponible à 100%. C'est apporter de l'attention personnelle à l'autre, d'être humain à être humain, pour ce qu'il est. Entrer en relation entre les hommes et l'organisation c'est créer une histoire commune qui sera le socle d'une communauté à laquelle chacun sera fier d'appartenir. C'est amener l'autre à être fier de ce qu'il est en tant que personne et en tant que professionnel. C'est valoriser tout le système et ses parties prenantes, c'est reconnaître le bon travail.

Impacts sur les métiers de la communication et du management

- Comment être inspirant ?
- Comment créer, proposer, accompagner, cette expérience collaborateur ?
- S'agit-il de mots pérennes à transmettre ou de moments éphémères à créer ?

Il n'y a pas de solution unique. Il n'y a pas d'action à reproduire. Devenez artisan de l'engagement et osez la dentelle. A chacun sa success story. Autorisez-vous à être créatif et souvenez-vous que les gens ne se souviendront pas de ce que vous avez dit ni de ce que vous avez fait mais ils se souviendront de ce que vous leur avez fait ressentir.



SOS mon boss va mal



En ce 31 juillet, certains partent en vacances, et d'autres rentrent. En plein chassé-croisé estival, il y en a pour qui la situation est classée noir absolu au fond d'eux-mêmes, ce sont les dirigeants de TPE et PME qui sont encore dans le tourbillon de la crise. Au hasard de quelques échanges, je partage avec vous la carte postale de beaucoup de nos entreprises françaises. Et s'il m'était demandé comment faire pour mettre un peu de couleur dans le tableau je prendrais alors les 3 pinceaux...

En plein cœur de l'été, l'heure est aux premiers bilans économiques de la crise Covid. Les chiffres de la récession s'affichent pour le premier semestre, la presse se fait l'écho des résultats des groupes du CAC 40, la situation des plus grandes industries est commentée, et en cette période estivale inédite, le tourisme et la restauration sont observés de près.

Mais qu'en est-il pour tous les autres, pour ces TPE et PME qui ne sont jamais sur le devant de la scène mais qui pourtant font tourner notre économie ?

J'entends ces collaborateurs qui vivent leurs congés d'été fébrilement. Ils sont épuisés psychologiquement parfois même totalement déchirés. Bien que les activités aient été réduites voire aient été inexistantes, cette crise prise de plein fouet et ses conséquences sur le quotidien ont été épuisants nerveusement. Ils expriment fortement le besoin de se reposer, de se ressourcer. Mais en même temps la peur reste présente. Que vais-je retrouver en rentrant de vacances ? Comment sera l'activité à la rentrée ? Quelles seront mes conditions de travail ? Pourrai-je conserver mon emploi ? Qu'est-ce que je dois faire concrètement ? Qu'en est-il de mes missions ?

Les collaborateurs ont besoin de perspectives. Ils ont besoin que l'entreprise leur présente un projet d'avenir, même à court ou moyen termes, mais un projet qui donne de la visibilité au lendemain pour pouvoir s'y projeter et retrouver l'énergie nécessaire pour se mobiliser.

Alors ils questionnent leur dirigeant...

SOS mon boss va mal

Et là, je vois un dirigeant lui aussi épuisé. Tellement épuisé qu'il n'est plus en capacité de prendre une décision. Pendant ces 5 derniers mois il a décuplé d'efforts pour essayer de maintenir la barque à flot, il a pris beaucoup de décisions, des bonnes et des mauvaises. Il s'est retrouvé tout seul. Il a subi des pressions, beaucoup de pressions. Il a encaissé, il a géré, il a essayé de garder la tête hors de l'eau. Après le 11 mai, chaque jour passé était un jour gagné vers une reprise d'activité « à la normale » pour la rentrée. Et puis l'été est arrivé, les touristes aussi. Les vacanciers se sont déplacés, se sont rapprochés, et le virus en a profité. Alors les perspectives se sont éloignées.

Il a conscience qu'il lui faut trouver l'énergie nécessaire pour reconstruire quelque chose qui tienne la route et le transmettre à ses équipes. Mais il ne sait pas, il ne sait plus, il n'en peut plus.

Alors le dirigeant ne communique pas. Et les rumeurs prennent la place laissée libre. L'information circule, mais ce n'est pas la bonne. Certains collaborateurs s'en vont en se disant qu'ailleurs..., d'autres s'accrochent en espérant très fort..., d'autres sont tétanisés voire pétrifiés.

Et la spirale entame son tourbillon.

Mais que faut-il faire ?

1/Ne pas oublier de communiquer

Pourquoi ?

Immédiatement après le confinement, la priorité des dirigeants a été de remplir à nouveau les bons de commande. La communication s'est concentrée sur les clients. L'absence de communication du dirigeant en interne auprès de ses collaborateurs a laissé toute la place à une communication parallèle, informelle, de rumeurs. Avec la peur comme toile de fond (qu'elle soit individuelle ou alimentée par une prise de parole médiatique anxiogène), l'information qui circule n'est pas propice à générer un climat de travail serein et efficace.

SOS mon boss va mal

Comment ?

C'est au dirigeant de prendre la parole. Et qu'il la prenne avec sa tête, avec son cœur et avec ses tripes. Il n'est pas attendu de lui qu'il présente un plan stratégique à 3 ans structuré et balisé d'indicateurs. Les KPIs attendront. Il est attendu de lui qu'il présente une direction à prendre. Et s'il n'a pas la vision attendue, s'il est dans un brouillard trop épais pour porter le discours de la (re)mobilisation, qu'il s'appuie sur les forces en présence pour reconstruire. Ne pas attendre. Ne pas faire languir. Ne pas faire espérer ou désespérer. Agir, ici et maintenant.

2/ Oser sortir du cadre

Pour les entreprises qui sont aujourd'hui au plus mal, bien souvent, 2 options émergent. 1/ ça repart et tout va bien, 2/ ça ne repart pas et tout s'arrête. L'état d'épuisement que j'évoquais plus haut empêche les individus et le collectif à se projeter dans la 3ème option qui serait d'inventer une nouvelle activité pour rester à flot pendant la tempête ou pour rebondir vers un autre espace business.

Certaines entreprises ont trouvé leur 3ème voie pendant l'épicentre de la crise. Elles ont inventé leur lendemain en plein cœur de la tourmente, par évidence, par opportunité, par nécessité, par agilité. Ces entreprises s'en retrouvent renforcées et explosent sur leur nouveau marché.

Pour les autres, il est encore temps de sortir du cadre. Celui qui sait sauter en longueur et qui performait dans cette discipline se rendra compte qu'il peut aussi sauter en hauteur et performer dans cette discipline. Son ADN, son expertise, son talent c'est le saut. Ouvrez les fenêtres de vos opportunités et sautez...

3/ Savoir se faire accompagner

Quand le sportif est épuisé, la récupération physique et mentale est nécessaire. Une équipe d'experts est à ses côtés. Quand le sportif est dans le brouillard et ne voit pas l'issue du match, il sait compter sur le coach, qui lui observe le match sous un autre angle, pour l'aider à trouver la solution. Pour les plus grands sportifs, la réussite ne se gagne pas toute seule.

Depuis mars dernier, les dirigeants jouent un match compliqué.

Quelle stratégie d'action pour engager vos collaborateurs ambassadeurs?

La marque employeur est un domaine dans lequel j'interviens souvent, en école d'une part, auprès de futurs DRH, pour les initier à la notion, en entreprise d'autre part pour accompagner les dirigeants à créer les conditions de l'engagement des collaborateurs et à recruter. Pour enrichir mon expertise, l'année dernière j'ai eu l'opportunité de rencontrer une 10aine d'entreprise de l'industrie agro-alimentaire avec la mission de rédiger un guide sectoriel de la marque employeur en Nouvelle-Aquitaine (merci l'ARIA pour ce beau projet).

En croisant ces différentes sources de constats et d'analyse j'en suis arrivée à identifier 3 leviers incontournables pour qu'une marque employeur puisse prendre corps dans l'entreprise, et 3 actions prioritaires sur lesquelles travailler.

Les 3 leviers fondateurs

Le dirigeant : Quelle que soit la taille de l'entreprise, le dirigeant est le premier maillon de la chaîne. Il doit comprendre que les enjeux de la marque employeur vont au-delà de la simple question du recrutement. Il doit oser revoir l'organisation de son entreprise et accepter de revoir parfois sa propre pratique. Il doit donner l'autorisation aux équipes de faire différemment, d'aller dans le sens de l'engagement des collaborateurs tels que je vous l'ai présenté dans cette série d'articles, il doit intégrer la stratégie de marque employeur dans sa stratégie globale.

L'équipe : Derrière l'équipe se cache la notion de faire équipe : Se connaître, se reconnaître, identifier les talents et les valeurs ajoutées complémentaires, communiquer (VS se transmettre de l'information), s'entraider, se challenger, etc. Cela semble évident quand on y pense, mais pas si réel quand on y fait. Pas le temps, pas l'envie. Et pourtant l'équipe est le socle de référence lorsqu'il y a des perturbations. Mais faire équipe ne se décrète pas.

Le métier : Je dis souvent que dans une entreprise de transport, tout le monde est d'abord transporteur avant d'être chauffeur, comptable ou commercial. Dans une entreprise de maçonnerie, tout le monde est maçon, dans une banque, dans scierie, etc. etc. Certains collaborateurs exercent leur métier par passion, d'autres par opportunité. Pourtant réunir tous les collaborateurs autour d'un même métier, d'en partager les valeurs et les codes, d'en faire une référence dans le quotidien de chacun est un premier facteur de sens.

Quelle stratégie d'action pour engager vos collaborateurs ambassadeurs

Les 3 actions majeures

Mais concrètement on fait comment ?

On définit un projet d'entreprise clair, précis et compréhensible par tous. Ce projet donne le cap, balise le chemin, donne un rôle à jouer à chacun, et cerise sur le gâteau... il fait briller les yeux de tous. Les modalités peuvent varier selon la culture de l'entreprise. Il peut être impulsé par la direction, ou co-construit par tous les collaborateurs. Peu importe, tant qu'il est authentique.

Ensuite on forme ses managers. Dans la plupart des entreprises les managers dansent sur 2 pieds. Le pilotage de l'activité d'une part et le management des équipes d'autre part. Dire qu'un manager ne devrait s'occuper que de son équipe est utopique car les entreprises ne sont pas dimensionnées pour ça. Mais accompagner les managers à avoir envie d'y consacrer plus de temps et à y prendre du plaisir est une stratégie payante.

Enfin on s'assure que la communication interne joue correctement son rôle. Il ne s'agit pas de produire du contenu et de diffuser des lettres d'information en se disant qu'on a fait le job. Il s'agit de remettre de la conversation dans le quotidien des équipes pour s'assurer que chacun dispose de toutes les informations pour bien faire son boulot et que chacun comprenne le sens de ce boulot, en soit fier et s'engage dans une amélioration continue transverse.

En complément de cela, régalez-vous à mettre en place toutes les actions qui vous permettront d'apporter une réponse précise et factuelle à ces questions que je vous ai soumises dans l'article 2/4.

Quelle est la mission de l'entreprise ? A-t-elle du sens par rapport à ma vision du monde ? L'entreprise a-t-elle un projet défini, que je comprends et dans lequel je sais que je peux avoir un rôle à jouer ? Comment est organisée l'entreprise, sa gouvernance, sa culture de travail, son fonctionnement ? Qui sont les collaborateurs en place, leurs valeurs, leurs profils ? L'entreprise m'accompagnera-t-elle dans mon parcours professionnel, dans mon souhait d'organisation personnelle ? Quelle place je peux avoir dans le système aujourd'hui, demain ? Partageons-nous le même intérêt (passion ?) pour le métier ? Comment va la communication interne dans l'entreprise ?

En fonction de votre cible prioritaire, à vous de jouer pour choisir la valeur que vous voulez mettre en avant... et à la marketer... la stratégie de marketing RH peut enfin entrer en jeu...

Les enjeux de la marque employeur, de nouveaux paradigmes

Et voilà, vous avez fait votre diagnostic. Vous savez où vous en êtes en termes d'avantages à venir travailler chez vous. Pour venir nourrir équitablement les 3 piliers de votre marque employeur, vous avez désormais à définir une stratégie d'actions en interne. En m'appuyant sur ma pratique et mes observations sur le terrain, je vous présenterai dans l'article 4/4 celles qui sont pour moi prioritaires. Mais avant cela, prenons le temps de regarder le contexte des entreprises et les enjeux de la marque employeur.

Les enjeux de la marque employeur

Nous vivons une évolution sociétale qui inverse les rapports du salarié à l'entreprise.

- Avec les transformations des communications (outils et contenus), la population est « connectée » et donc informée sur l'entreprise par d'autres canaux que les voies officielles. Les candidats vont se renseigner sur les conditions de vie dans votre entreprise auprès des collaborateurs qui y travaillent ou y travaillaient. Pour illustrer, l'accueil, l'intégration et le départ d'un collaborateur, y compris stagiaire, sont des axes majeurs dans votre stratégie de marque employeur. Investir du temps et des moyens à chaque temps fort de la vie d'un collaborateur est une des garanties pour faire rayonner votre marque. Glassdoor est un site, une application qui donne des informations sur les entreprises (salaires, qualité de vie au travail, etc.) en se basant sur ce que les salariés en disent. Au-delà de tous les dispositifs de communication des salariés ambassadeurs, une communication informelle existe sur la toile. Vous ne la maîtrisez pas, mais elle fait à votre place soit un travail de sappe soit de rayonnement. Tout dépend de ce que vous aurez mis en place en interne.

Les enjeux de la marque employeur, de nouveaux paradigmes

- Le public est « Zappeur » et changera de métiers plusieurs fois dans sa carrière. Fidéliser ses collaborateurs se définit autrement, la gestion prévisionnelle des emplois devient agile et créative, une nouvelle relation au temps s'appréhende. Il est toutefois prudent de ne pas catégoriser vos salariés en rangeant dans la case des zappeurs les jeunes générations. Il est intéressant d'aller écouter les jeunes publics sur leurs attentes professionnelles. On pourrait s'attendre à ce qu'ils ne veulent plus de CDI, plus de managers, plus de contraintes... loin s'en faut. Inversement, les profils plus âgés peuvent être plus zappeurs mus par les crises des « aînés » (la 40aine, la 50aine, etc.) qui peuvent générer de gros bouleversements. Une étude fine de vos publics est primordiale. Sachez qu'à l'Université Bordeaux Montaigne il existe un master spécialisé communication et étude des publics... N'hésitez pas à accueillir un stagiaire universitaire.
- Impulsées par les nouvelles générations et sous les effets des crises économiques et des défiances vis-à-vis de l'entreprise, de nouvelles exigences s'expriment de la part des différentes parties prenantes, dont les collaborateurs : quête de sens, de confiance, de transparence, de reconnaissance. Pour exemple, depuis mai 2019 la loi PACTE impose aux entreprises de définir leur « raison d'être » afin de « redéfinir [leur] place au sein de la société ». Si tant est que le discours soit cohérent avec la vraie vie, une entreprise qui a travaillé sa raison d'être et donne du sens à l'action quotidienne de ses collaborateurs a fait 80% de son marketing RH.
- Dans une société à la fois individualiste et collaborative, l'entreprise doit maîtriser ces paradoxes pour accompagner l'évolution des métiers et des compétences. Oui, quoi qu'on en dise, notre société est individualiste. Prenez la réforme de la formation 2018 dont l'application est prévue au 1er janvier 2021, le financement des formations s'appuie sur des parcours professionnels individuels indépendamment des besoins et enjeux des entreprises. Dans le même temps, la dimension collective devient la norme dans beaucoup d'entreprise avec le développement des techniques d'intelligence collective et l'injonction partagée d'agir tous ensemble pour un projet commun. Amis dirigeants, DRH et Dircom... soyez agiles.

Les enjeux de la marque employeur, de nouveaux paradigmes

Ces nouveaux paradigmes entrent sur la scène de la marque employeur et représentent de véritables défis pour certaines entreprises. Travailler sur sa stratégie de marque employeur implique donc de jardiner son espace intérieur avant d'aller exposer ses jolies fleurs. Et, vous l'avez bien compris, bien au-delà des enjeux purement RH (turnover, absentéisme, recrutement) ce travail du quotidien, parfois de longue haleine, a des impacts positifs sur d'autres champs de l'entreprise :

- Gouvernance et organisation du travail
- Implication, motivation et performance
- Cohérence globale 360° avec les stratégies RSE, corporate et commerciale
- Mise à jour réglementaire (handicap, mobilité, qvt, sécurité, égalité H/F, etc.)

Les 3 piliers qui composent la marque employeur

Dans l'article précédent, je vous présentais tous les éléments qui permettent de dire que considérer la marque employeur comme uniquement une stratégie de marketing RH n'est pas suffisant pour réussir à fidéliser les salariés et recruter de nouveaux talents.

Le point fondamental de cette histoire c'est l'indispensable cohérence entre le discours et les actes. Imaginez être devant la vitrine d'un magasin qui met en valeur une 20aine de produits, tous plus intéressants les uns que les autres. Vous entrez dans la boutique et vous découvrez qu'ils ne sont pas disponibles. Dans la même logique, il ne vous viendrait pas à l'esprit de marketer et vendre un produit avant que celui-ci n'existe.

Il vous faut d'abord travailler votre « produit », choisir la valeur de ce « produit » que vous voulez mettre en communication en fonction de votre cible, et maintenant seulement vous pouvez marketer votre marque employeur. Pour rappel, voici les grandes étapes que je vous invite à suivre, et que nous déroulons pas à pas :



Pour commencer par travailler votre produit, je vous présentais hier les 3 piliers qui composent la marque employeur :

1- Avantages fonctionnels

Dans cette catégorie vous y mettez tout ce qu'un collaborateur vient chercher en termes d'intérêt du travail. Quelle est la mission de l'entreprise ? A-t-elle du sens par rapport à ma vision du monde ? L'entreprise a-t-elle un projet défini, que je comprends et dans lequel je sais que je peux avoir un rôle à jouer ? Comment est organisée l'entreprise, sa gouvernance, sa culture de travail, son fonctionnement ? Qui sont les collaborateurs en place, leurs valeurs, leurs profils ? L'entreprise m'accompagnera-t-elle dans mon parcours professionnel, dans mon souhait d'organisation personnelle ? Quelle place je peux avoir dans le système aujourd'hui, demain ? Partageons-nous le même intérêt (passion ?) pour le métier ? Comment va la communication interne dans l'entreprise ?

Les 3 piliers qui composent la marque employeur

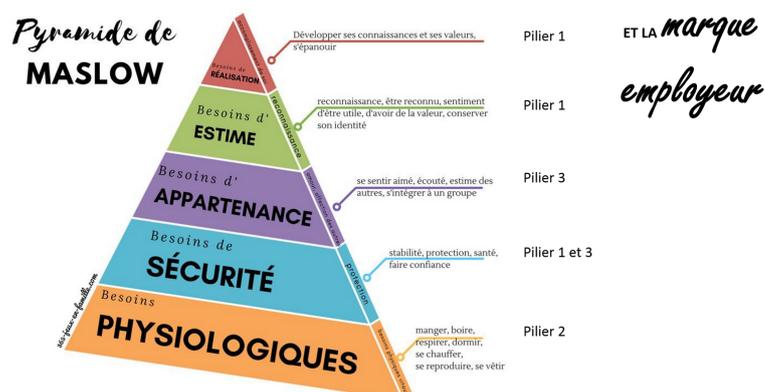
2- Avantages financiers

Dans cette catégorie, nous retrouvons une grande partie des facteurs extrinsèques à l'engagement des collaborateurs. C'est souvent le pilier qui fait débat dans les entretiens de recrutement et qui paraît déterminant pour un collaborateur. A l'usage dans l'entreprise, vous verrez que finalement si les autres piliers sont bien nourris, celui-ci devient secondaire. La politique salariale de l'entreprise est au premier plan de ce pilier. Mais à cela rajoutons les conditions matérielles proposées aux collaborateurs et les mesures compensatoires le cas échéant. Les accompagnements proposés par l'entreprise pour contribuer au confort de vie des collaborateurs entrent dans cette catégorie car ils peuvent être valorisés. Par exemple les solutions de garde d'enfants, de parent aidant, de mobilité, etc.

3- Avantages psychologiques

L'ambiance au travail, les relations avec les collègues et la hiérarchie, les valeurs de l'entreprise, les règles de vie, la cohésion d'équipe, le respect, l'écoute, l'ouverture, la confiance, etc. etc. sont tous des avantages psychologiques à venir travailler chez vous. Ces questions connexes à la centralité du métier sont traitées de manière paradoxale selon les entreprises, soit trop, soit trop peu. Ces facteurs intrinsèques de la motivation sont pourtant ceux qui permettent de maintenir un engagement durable.

Il n'y a pas de caractère prioritaire entre ces 3 piliers. Mais investir l'un plus qu'un autre reviendrait à faire tomber le trepied sur lequel vous êtes assis. Regardons comment grâce à notre ami Maslow, ils viennent en toute logique répondre aux attentes d'un collaborateur qui se trouve être avant tout un être humain :



Les 3 piliers qui composent la marque employeur

Vous aurez bien compris que cette première étape nécessite un travail préalable par savoir où vous en êtes dans votre entreprise. Un audit, un diagnostic, un baromètre, etc. vous l'appellez comme vous voulez mais il vous faut faire un état des lieux de l'existant.

Et tant que vous êtes dans une démarche d'écoute interne, pensez à entendre vos salariés. Comme pour les clients, il sera toujours plus facile de les fidéliser que d'aller recruter de nouveaux talents. Vous avez tous des pépites dans vos organisations, il suffit juste parfois « d'enlever la poussière » (pardon pour l'expression) pour les faire briller...

Pourquoi une stratégie de marque employeur n'est pas une stratégie de marketing RH ?

Dans beaucoup de secteurs d'activité les entreprises rencontrent des difficultés à recruter. Elles décident alors de mener une réflexion sur leur marque employeur. Et lorsque je suis appelée pour intervenir, parce que visiblement cela ne fonctionne pas, je découvre que l'entreprise a dépensé du temps et de l'argent dans un plan d'action de marketing RH.

Définition de la marque employeur

La notion de marque employeur est encore récente. Apparue dans nos organisations en 2010, elle gagne encore à se définir uniformément auprès de tous les acteurs :

« L'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur »

« La mise en cohérence de toutes les expressions de l'employeur, internes et externes, au nom de sa performance économique »

Les 3 piliers de la marque employeur

La marque employeur s'appuie donc sur 3 piliers. Construire sa stratégie de création de valeur c'est définir les actions concrètes que l'entreprise va engager en interne pour être un employeur de choix auprès de ses collaborateurs et de ses futurs talents.

Pourquoi une stratégie de marque employeur n'est pas une stratégie de marketing RH ?

C'est uniquement après avoir fait ce travail en interne que vont pouvoir commencer les prises de parole en externe. C'est au prix de cette cohérence que l'entreprise gagnera sa légitimité d'employeur auprès de ses publics.

1- Avantages fonctionnels

- Intérêt du métier
- Raison d'être et projet de l'entreprise
- Organisation et fonctionnement
- Accompagnement du projet professionnel et des parcours

2- Avantages financiers

- Politique salariale
- Equipements
- Politiques compensatoires
- Autres avantages financiers

3- Avantages psychologiques

- Ambiance au travail
- Relation avec les collègues et la hiérarchie
- Valeurs de l'entreprise
- Règles de vie

Les enjeux de la marque employeur

Travailler sur sa stratégie de marque employeur implique donc de jardiner son espace intérieur avant d'aller exposer ses jolies fleurs. Et bien au-delà des enjeux purement RH (turnover, absentéisme, recrutement) ce travail du quotidien, parfois de longue haleine, a des impacts positifs sur d'autres champs de l'entreprise :

- Gouvernance et organisation du travail
- Implication, motivation et performance
- Cohérence globale 360° avec les stratégies RSE, corporate et commerciale
- Mise à jour réglementaire (handicap, mobilité, qvt, sécurité, égalité H/F, etc.)

Nous vivons une évolution sociétale qui inverse les rapports du salarié à l'entreprise. Ces nouveaux paradigmes entrent sur la scène de la marque employeur et représentent de véritables défis pour certaines entreprises.

Pourquoi une stratégie de marque employeur n'est pas une stratégie de marketing RH ?

- Avec les transformations des communications (outils et contenus), la population est « connectée » et donc informée sur l'entreprise par d'autres canaux que les voies officielles de communication,
- Le public est « Zappeur » et changera de métiers plusieurs fois dans sa carrière. Fidéliser ses collaborateurs se définit autrement, la gestion prévisionnelle des emplois devient agile et créative, une nouvelle relation au temps s'appréhende,
- Impulsées par les nouvelles générations, de nouvelles exigences s'expriment vis-à-vis de l'entreprise : quête de sens, de confiance, de transparence, de reconnaissance,
- Dans une société à la fois individualiste et collaborative, l'entreprise doit maîtriser ces paradoxes pour accompagner l'évolution des métiers et des compétences.

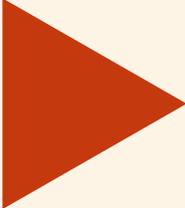
Travailler sur sa stratégie de marque employeur implique une compréhension fine des contextes qui entourent les entreprises.

Les 3 leviers fondateurs et 3 actions majeures

Pour structurer sa marque employeur, l'entreprise doit s'appuyer sur 3 leviers qui doivent être solides: l'engagement et l'implication du dirigeant dans cette stratégie, la force du collectif et de l'équipe, enfin, le sens commun d'un métier partagé. Et les 3 premières actions d'amélioration à travailler sont le projet d'entreprise porteur de sens et d'engagement, la professionnalisation du management et l'efficacité de la communication interne.



Dans les prochains articles sur ce même thème, je détaillerai les différents éléments qui composent et structurent la marque employeur.



Un nouvel outil pour mesurer l'engagement des collaborateurs



Usage et utilité des écoutes internes

Beaucoup d'entreprise mettent en place des écoutes internes... sondages, baromètres, enquêtes, études, etc. Quel que soit le nom qui leur est donné, ces démarches visent à donner la parole aux collaborateurs sur la manière dont ils vivent l'entreprise. C'est une photographie à un instant T.

Les sujets qui sont questionnés sont généralement les suivants : le management, la stratégie de l'entreprise, la qualité de vie au travail, l'accompagnement dans la carrière, les outils de communication interne. Connaître la perception des collaborateurs, identifier leurs attentes, capter leur humeur et recueillir leurs idées est un premier pas vers une autre dimension managériale, plus participative. Les écoutes internes apportent des données factuelles pour définir et adapter les stratégies en interne. La fréquence alors recommandée par les instituts de sondages à la manœuvre est de 2 ans. Le temps nécessaire pour partager les résultats avec l'ensemble de l'équipe managériale et des collaborateurs. Le temps nécessaire pour engager des actions correctives qui puissent être mesurables.

Et si vous disposiez de toutes ces informations en temps réel ?

J'assistais récemment à une matinale organisée par la mairie de Pessac (merci à la mairie de s'engager sur ces questions entrepreneuriales) sur le sacrosaint (le sujet a tellement fait parler qu'il est difficile aujourd'hui d'en faire un événement différenciant) thème du bonheur au travail. Et contre toute attente j'ai fait de belles rencontres et de belles découvertes.

Un nouvel outil pour mesurer l'engagement des collaborateurs

Pour la rencontre, il s'agit de l'entreprise Nutrikéo (merci!), mais j'aurai l'occasion de vous en reparler prochainement sous un autre format... restez connectés. Pour la découverte, il s'agit de Supermood©.

Supermood© est une « plateforme RH d'engagement et de bien-être au travail ». En d'autres termes, c'est un outil qui permet de mesurer en temps réel l'engagement de vos collaborateurs.

- Superscore : En un coup d'oeil, vous visualisez les équipes ambassadrices et celles en difficulté, grâce à un baromètre issu de la recherche scientifique.
- Superfeedback : Posez régulièrement toutes vos questions à vos collaborateurs, ils répondent anonymement puis la magie des algorithmes opère et transforme les données en analyses claires et précises.
- Superlike : Le manque de reconnaissance est un des premiers facteurs de désengagement des employés. Ici l'outil est simple et ludique, il permet aux collaborateurs d'exprimer leur reconnaissance à leurs pairs.

Supermood© participe aux stratégies internes de marque employeur, management, communication interne. C'est un outil de pilotage redoutable pour les dirigeants et les fonctions ressources humaines. A l'heure où le temps court prévaut sur le temps long, l'outil permet d'engager les actions correctrices en temps réel.

Les quelques témoignages recueillis sur l'outil m'amènent à vous en parler aujourd'hui. Si vous le testez, je suis preneuse de vos commentaires soit d'utilisateur, soit de pilote.

Un nouvel outil pour mesurer l'engagement des collaborateurs

Quelques pré-requis incontournables

Pour que l'outil ait une réelle utilité, il me paraît indispensable d'avoir engagé un certain nombre d'actions dans l'entreprise qui puissent être évaluées et qui permettent un recueil de données factuelles. Ou sinon, la parole donnée aux collaborateurs relèvera de l'interprétation et du ressenti avec tous les biais que le seul sondage d'opinion induit.

- Une vision et une stratégie claire, comprise et partagée
- Une confiance réciproque à tous les étages déjà incarnée
- Des règles du jeu, voire des valeurs, communes et connues
- Un circuit de communication interne (outils et/ou humain) qui permet le feedback aux collaborateurs
- Un espace de parole accessible à tous en dehors de l'outil (le management peut jouer ce rôle)
- Un espace d'innovation et de créativité ouvert (et anticipé)

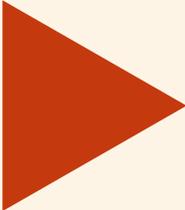
L'expérience collaborateur incarnée

Cet outil, et tous les autres que vous préférerez utiliser (car je n'ai pas d'actions chez Supermood), participent à l'expérience collaborateur que vous proposez dans votre entreprise. Mais s'il vous plaît, ne prenez pas ces outils comme des gadgets qui, parce qu'ils ont juste le mérite d'exister, vont résoudre tous vos problèmes en interne. Ne transformez pas ces outils en babyfoot ou en pansement sur une plaie ouverte. Sans vouloir faire de cet article une injonction entrepreneuriale, je compte sur vous pour incarner les signaux forts que vous renvoyez à vos collaborateurs en leur donnant la parole au quotidien.



Ressources Humaines

CHAPITRE 4



La formation en question



La formation est un enjeu majeur pour le développement d'un pays, de son économie, de ses entreprises, qu'il s'agisse d'éducation scolaire initiale, d'apprentissage ou de formation continue en entreprises. J'en veux pour preuve les nombreuses réformes de la formation que les gouvernements successifs engagent.

Force est de constater qu'il existe des envies, des initiatives, des nécessités de repenser les modalités d'apprentissage à tous les niveaux.

Et si nous regardions un peu ce qui se pratique ailleurs.... Tour du monde des méthodes d'apprentissage. (* sélection personnelle non exhaustive bien sûr)

SUEDE

Pourquoi les suédois sont-ils les premiers en niveau d'anglais alors que les français sont les derniers? La pédagogie repose sur l'écoute et la conversation (le groupe et le collectif) alors qu'en France, c'est l'écrit qui prime. En Suède, pas de sous-titrages.

USA

Les cours magistraux sont remplacés par des cas pratiques. La théorie se décline à distance, le présenciel est réservé aux échanges, aux cas pratiques. Une démarche qui favorise l'esprit critique et l'expression orale.

SCANDINAVIE

Des maternelles en plein air... pour développer la motricité, apprendre à regarder, à ressentir, à jouer, à résoudre des problèmes. N'hésitons plus à pratiquer les marches socratiques, en plein air, pour s'écouter mutuellement.

CANADA

A Vancouver, le "mindup" est une approche pédagogique qui mêle exercices de relaxation, leçons d'empathie et cours d'optimisme pour limiter le stress et créer des conditions optimales de confort et de bienveillance pour favoriser les apprentissages.

La formation en question

FINLANDE

Ici, le jeu est roi. Les enseignants préfèrent l'auto évaluation aux examens. Ils transmettent la passion d'apprendre, favorisent les inter actions entre les apprenants et les invitent à apporter des solutions créatives plutôt que le "par coeur".

ALLEMAGNE

En Allemagne, la formation professionnelle est dispensée par les entreprises qui assurent une qualification en lien avec leurs besoins à moyens termes. Un lien organique qui développe la capacité d'innovation et la compétitivité économique du pays.

ASIE

La valeur travail est au coeur des systèmes éducatifs asiatiques. L'école et la formation sont religion, un système rigoureux dans lequel chacun a sa chance. Mais parfois à quel prix? Pas forcément celui de l'épanouissement que nous cherchons en occident.

NOUVEAUTES 2018

En janvier 2018, Jean-Michel Blanquer crée un comité scientifique pour repenser les méthodes d'apprentissages scolaires. Les neurosciences, les cognisciences, et leurs cousins s'invitent dans les programmes de formation de l'adulte. Chez MBV. com nous suivons de très près ces évolutions et nous vous proposons deux nouvelles méthodes pour vous former autrement.

E-LEARNING

Sur le site 360learning, nous avons créé notre propre plateforme de formation. Dédiée aux professionnels de la communication, des RH, aux dirigeants et aux managers nous y proposons plusieurs parcours interactifs pour travailler ses stratégies internes.

CO-DEVELOPPEMENT

Pour se professionnaliser entre pairs, nous avons mis en place des groupes de co-développement inter-entreprises. L'un est dédié aux professionnels de la communication, l'autres aux RH. Pour les managers, des programmes intra sont à construire ensemble.

Le codéveloppement pour professionnels de la communication

Formation, développement des compétences

Qu'est-ce que le co-développement?

Approche de développement, formation, pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants. L'un après l'autre, les participants prennent le rôle de client pour exposer l'aspect de leur pratique qu'ils veulent améliorer, pendant que les autres agissent comme consultants pour aider le client à rendre sa pratique plus efficace en enrichissant sa compréhension et élargissant sa capacité d'action.

Quels sont les objectifs de la formation ?

1. Apprendre à être plus efficace entre pairs : réflexion, interaction, action;
2. Comprendre et formaliser ses modèles: toutes les dimensions de sa posture et sa pratique;
3. Prendre un temps de réflexion;
4. Avoir un groupe d'appartenance;
5. Consolider son identité professionnelle: réorganiser son répertoire d'expérience;
6. Apprendre à aider et être aidé: travailler sa demande, écoute active, feedback;
7. Savourer le plaisir d'apprendre;

Paroles de co-apprenants...

- "c'est rassurant de voir que nous sommes plusieurs à rencontrer les mêmes difficultés"
- "alors que je croyais avoir bien cerné ma problématique, je m'aperçois que finalement, elle est bien plus globale"
- "je peux voir la situation sous un autre angle, et ça me rassure"
- "finalement, à chaque séance je repars avec quelque chose"
- "parfois, avoir simplement la possibilité de nommer les choses dans un autre contexte, entre pairs, permet d'avancer"

Le codéveloppement pour professionnels de la communication

DEVCOM

DEVCOM est un groupe de codéveloppement proposé aux professionnels de la communication. Nous organisons une promotion interentreprises par an (la promotion 2017-2018 a démarré en septembre 2017). Chaque promotion est composée de 8 membres et se réunit mensuellement 8 fois.

Les groupes de codéveloppement peuvent s'organiser en intra ou en inter. Nous prévoyons d'ouvrir prochainement une promotion DEVRH pour les professionnels des ressources humaines, et une promotion DEVMAN, pour regrouper des managers, des chefs d'équipe.

Comment sortir gagnant des négociations sur le télétravail ?

L'un des effets de la période de confinement, c'est la généralisation du télétravail. Qu'elles l'aient mis en place officiellement avant le covid ou qu'elles aient improvisé, de nombreuses entreprises y ont finalement trouvé des avantages : occupation des m², gestion des transports, gestion du temps, des réunions plus efficaces, des équipes plus autonomes, etc. Les collaborateurs aussi sont preneurs du maintien du télétravail, covid ou pas. Pour beaucoup, il s'agit maintenant d'en faire la règle. Dirigeants et CSE vont devoir négocier les modalités de cette nouvelle organisation du travail, managers et collaborateurs vont devoir l'appivoiser durablement et inventer une autre forme de collaboration.

Et c'est en me couchant avec toutes ces bulles d'informations dans ma tête que la nuit dernière j'ai fait un rêve...

J'ai rêvé que naissait dans les entreprises une nouvelle relation contractuelle aux biens matériels et aux enjeux financiers. La solidarité faisait partie du design des entreprises de demain. De nouveaux contrats de crédit mutuel faisaient leur apparition, le troc permettait de dynamiser les interactions, l'économie du don devenait florissante. J'ai rêvé que les territoires de travail devenaient multicartes et que les jeux de pouvoir n'avaient plus de terrain (de jeu). J'ai rêvé que toutes les richesses, au sens très large, des entreprises étaient devenues une nouvelle monnaie.

Concrètement ça pourrait donner quoi ?

Une nouvelle monnaie interne à l'entreprise

Certaines entreprises ont été fragilisées économiquement. Les négociations internes avec les syndicats et les collaborateurs vont se compliquer quand viendra le temps d'évoquer le financement des projets. Parallèlement, les collaborateurs, pendant cette période de confinement, et en situation de télétravail, ont développé et mis en lumière des talents qu'ils peuvent mettre au service d'un nouvel éco-système.

Comment sortir gagnant des négociations sur le télétravail ?

Imaginez maintenant que l'entreprise crée sa propre monnaie virtuelle interne. De nombreuses communes ou communautés à leur échelle locale, vivent déjà une économie parallèle avec leur monnaie locale. Pourquoi l'entreprise ne créerait pas sa propre monnaie ?

Cette monnaie permettrait, par exemple, à l'entreprise de :

- Louer les outils de travail personnels utilisés par les collaborateurs en situation de télétravail,
- Prendre en charge les frais annexes du salarié en situation de télétravail (électricité, eau)
- Participer aux frais de repas des salariés qui déjeunent à domicile
- Etc.

Avec son compte interne ainsi crédité, le salarié pourrait « acheter » :

- Des produits/services de l'entreprise
- Des œuvres sociales
- Un complément de formation CPF
- Etc.

Les individus acceptent une monnaie à partir du moment où ils peuvent la dépenser dans le système. J'accepte de céder la participation en euros de mon employeur, si la monnaie virtuelle me permet de consommer ce que les euros rendaient difficilement accessibles.

Pour aller plus loin : écoutez, rencontrez Jean-François NOUBEL

Une variante... le troc et le don

Quand il n'y a plus d'euros dans les caisses, il reste les compétences dans les têtes et dans les mains... Nous commençons à le voir apparaître dans les transactions commerciales entre acteurs B to B. Je t'échange ma compétence contre la tienne.

Et si nous troquions dans l'entreprise ?

Comment sortir gagnant des négociations sur le télétravail ?

Le télétravail a cet avantage qu'il casse les silos et les fonctionnements pyramidaux. Le contrôle laisse place à la confiance, à l'autonomie et à la prise d'initiatives. Et des initiatives, beaucoup en ont pris, au sein de la sphère personnelle mais aussi professionnelle.

Demain, dans une nouvelle organisation du travail, avec des équipes en présence et des équipes à distance, ça donnerait quoi d'inventer un système de troc des compétences ?

Imaginez 2 managers d'équipes qui choisiraient de télétravailler selon un calendrier différent. Pour chacun d'eux, leurs équipes sont à moitié présentes et à moitié absentes des bureaux. En fonction de leurs agendas, le risque est qu'ils ne rencontrent jamais physiquement certains de leurs collaborateurs (même si nous savons que dans la vraie vie, cela n'arriverait pas). Sans cette nouvelle économie du partage et de l'entraide, si M1 demande à M2 :

« Tiens, mardi je suis en télétravail, tu veux bien t'occuper du rituel de mon équipe ? »

M2 dirait

« Eh ben non, j'ai aqua poney (ou toute autre excuse valable ou pas) »

Mais avec cette nouvelle économie du partage et de l'entraide, M1 et M2 trouveraient rapidement un terrain d'entente. Dans le cas du troc, il s'agirait d'un « échange de marchandises ». Dans le cas du don, le receveur n'aurait de cesse que de rendre au donneur ce qui ce dernier lui aurait donné (ou alors c'est une personne déséquilibrée et la question de son maintien dans la communauté se pose).

Jean-Edouard GRESY - Anthropologue ; raconte admirablement bien sa vision du don dans l'entreprise.

Comment sortir gagnant des négociations sur le télétravail ?

Vers une organisation du travail artisanale

Qu'entend-on par une organisation du travail artisanale ?

- Autonomie
- Responsabilité
- Créativité
- Flexibilité
- Polyvalence
- Asynchrone

Les métiers de demain n'existent pas encore aujourd'hui. 60% d'entre eux vont faire évoluer l'Homme vers sa capacité de création et feront appel à ses émotions. Ce seront les machines qui feront le reste.

Notre domicile fait déjà partie de notre représentation du monde du travail. Demain il faudra complètement l'intégrer comme un espace de travail. Il va se réinventer, s'équiper, s'animer autrement. Les enfants et les animaux de compagnie feront encore partie du tableau et la qualité de vie au travail deviendra la qualité de vie tout court.

Le lien entre les hommes et les femmes sera celui du soin. Manager vient bien de ménager qui veut dire prendre soin (il y a aussi l'histoire avec le manège... Mais c'est une autre histoire) Le leader sera serviteur (= au service de) son équipe. Les rôles seront redéfinis de façon à ce que chacun apporte à la communauté, participe au bien collectif.

Il s'agit bien là d'une œuvre artisanale, unique, un diamant brut à tailler, de la dentelle à ciseler. Chaque entreprise sera unique dans son fonctionnement. Terminé les modes (bonheur au travail, open space, flex office, etc. etc.). Bonjour les analyses fines, pragmatiques et empiriques de ce qui convient à chacun.

En travaillant ainsi, main dans la main, dans la reconstruction d'une nouvelle organisation du travail, il ne s'agit plus de négocier, mais de co-construire. Il n'y a pas de gagnants ni de perdants, il y a des bâtisseurs.

Comment faire quand le télétravail réinvente la façon d'accompagner les collaborateurs?

Le télétravail est une occasion de mettre en place le Contrat de Service entre Collègues, inspiré de la Clou des anglo-saxons et qui invite les managers à réinventer la façon d'accompagner les collaborateurs.

Et bien voilà, la deuxième semaine de confinement démarre. Et avec confinement il y a pour un grand nombre de professionnels le télétravail qui continue. Autant les épisodes précédents de télétravail inhérents aux grèves étaient ponctuels (même si certains trouvaient cela long et pénible). Autant dans la situation qui est la nôtre aujourd'hui, cette manière de travailler va être pérenne sur plusieurs semaines voire plusieurs mois. Il va rapidement apparaître la nécessité d'organiser le travail dans cette nouvelle configuration, il va falloir organiser les choses autrement.

Accompagner le self management des collaborateurs

Pour les activités qui le peuvent, les équipes doivent maintenir l'activité à distance. Pour une poignée de collaborateurs, cette manière de travailler va trouver naturellement sa place dans l'organisation personnelle et professionnelle du quotidien. Pour d'autres, la perte physique de l'équipe peut être déstabilisante et l'organisation du travail s'en trouver impactée.

Dans cette configuration, le manager, bien que à distance lui aussi, joue un rôle majeur qui peut être pour lui aussi totalement déstabilisant. Car manager à distance c'est faire confiance, responsabiliser et nourrir l'autonomie des équipes. Manager à distance c'est accompagner le self management. Mais comment enclencher ces mécanismes quand ces principes d'action étaient balbutiants avant le covid ?

S'inspirer du CLOU pour enrichir la relation client fournisseur interne

Dans les pays anglo-saxons chez qui le télétravail est bien installé dans les pratiques, il ne s'agit pas pour les entreprises et les managers de délocaliser les collaborateurs et d'avoir une « surveillance » managériale distanciée. Il ne s'agit pas non plus de définir de simples règles des droits et devoirs de chacun. Enfin, il ne s'agit pas de demander à chacun de reproduire une journée de travail présenteielle pour faire « comme si » mais à distance. Il s'agit de repenser complètement le fonctionnement de la relation entreprise-manager-collaborateur.

Comment faire quand le télétravail réinvente la façon d'accompagner les collaborateurs?

La Clou : Colleague Letter Of Understanding est un véritable contrat interne entre les différentes parties prenantes qui organise le travail en bonne relation client fournisseur. Cette lettre fixe les règles de la mission de chacun, des attendus des uns et des autres dans le respect des enjeux et du projet de l'entreprise. Les collaborateurs sont ensuite autonomes et responsables dans la tenue de ces engagements. Le succès de cette pratique c'est la confiance qui est impérative entre les différentes parties prenantes.

Les entretiens professionnels français se rapprochent de la Clou anglo-saxons mais pour la plupart ils ne vont pas au bout du processus d'autonomie et de responsabilisation. Les entretiens professionnels sont menés par le manager (même si, bien entendu, l'échange et la discussion sont bien présents), alors que la Clou est une lettre d'engagement écrite, formulée, formalisée par le collaborateur.

Les 8 rubriques de ce Contrat de Service Entre Collègues

Mission = Dans cette rubrique, le collaborateur formule la mission de l'entreprise et le rôle qui est le sien dans l'accomplissement de cette mission. Plus précisément, il détaille la mission qu'il se fixe sur cette période de télétravail qui permettra à l'entreprise de tenir ses engagements. « je participe à ... », « je contribue à ... », « je mets mon expérience et mon expertise au service de... »

Activités = Il décrit ici les activités qui seront les siennes pendant cette période de télétravail, ce sur quoi il s'engage sur le fond et sur la forme. « je participe aux réunions à distance », « j'alimente l'outil ... », « je partage mes travaux... »

Mesures = Comment le collaborateur, et ses collègues, peuvent savoir qu'il atteint les objectifs, qu'il respecte les attendus ? Le collaborateur définit lui-même les indicateurs qui lui permettront d'avoir un suivi juste de son travail. Il définit également les indicateurs qu'il partage avec son équipe et les modalités d'échange et de communication.

Comment faire quand le télétravail réinvente la façon d'accompagner les collaborateurs?

Temps = Le collaborateur définit de lui-même le temps réaliste (compte tenu des gardes d'enfant en cette période de confinement) qu'il peut consacrer aux activités qu'il a décrit comme étant les siennes pour tenir sa mission et celle de l'entreprise. « je m'engage à passer au moins x heures à ... »

Collègues = Le collaborateur identifie ici les collègues de son équipe et de l'entreprise qui interagissent avec lui sur ses missions et ses activités. Il définit les modalités d'interaction, d'échange, de feedback, de validation.

Attentes = Pour que cette expérience de télétravail soit une riche, instructive, et utiles à tous, le collaborateur formule les attentes qui sont les siennes. Elles peuvent être de tout ordre ; vis-à-vis de son manager, de ses collègues, de l'entreprise, voire même de son environnement personnel.

Supports = Pour réaliser sa mission, le collaborateur va exprimer ici les supports dont il a besoin. Il peut s'agir de supports matériels, comme des documents, des accès à des plateformes, des besoins techniques. Mais il peut aussi s'agir de supports psychologiques et d'accompagnement, de la part de son manager coach, de ses collègues, etc.

En cas d'échec = Que se passe-t-il si le collaborateur n'arrive pas à atteindre ses objectifs, tenir ses activités et maintenir sa mission ? Il décrit ici dans quelle mesure il en parle à ses collègues, à son manager, dans quelle mesure il demande de l'aide, dans quelle mesure il attend que son manager intervienne. Il définit lui-même les écarts acceptables et non acceptables.

Comment faire quand le télétravail réinvente la façon d'accompagner les collaborateurs?

Un nouveau rôle de manager coordinateur

Le rôle du manager consiste alors à échanger avec le collaborateur sur sa lettre de service, de l'affiner ensemble selon les besoins exprimés et la relation de client fournisseur interne attendue. Le manager met en cohérence chaque lettre de service de son équipe. Il manage à la mission plutôt qu'à la tâche. Il se concentre sur les enjeux et les résultats plutôt que sur le temps passé et les moyens employés. Il fait confiance, il accompagne, il supporte, il coordonne. Le manager est obligé de sortir de sa propre mission purement opérationnelle. Surtout, il ne peut plus faire à la place de. Le manager sort de sa zone de confort. Si besoin il peut se faire accompagner dans sa nouvelle posture.

Lui-même rédige sa lettre qu'il partage avec son équipe et ses pairs afin de créer et nourrir la spirale d'entraide et de collaboration inhérente à cette manière de travailler.

Une organisation transparente et agile

Si en cette période de télétravail, l'entreprise expérimente une organisation au sein de laquelle chacun a formulé ses missions, ses activités et ce dont il a besoin pour les mener à bien, elle nourrit les principes d'autonomie, de responsabilisation, de prise d'initiative et de confiance qui seront de nouveaux fils conducteurs pour demain. Il y aura un avant et un après dans la relation entreprise-manager-salarié.

L'entreprise doit être transparente pour donner accès à tous ceux qui en ont besoin les informations utiles. L'entreprise doit être agile et trouver collectivement les trucs et astuces pour que les informations circulent et les outils fonctionnent.

Un collaborateur acteur

Grâce à la distance qui lui est imposée, le collaborateur devient plus que jamais un acteur autonome et responsable, avec une feuille de route claire, qu'il manage à sa façon avec l'unique visée individuelle et collective de répondre à la mission de chacun et de l'entreprise.



Le digital en question



Communication interne et stratégie de digitalisation

Tu n'as pas encore digitalisé ta boîte ! Tu n'as pas encore digitalisé ta com ! N'y aurait-il plus que cette injonction qui gravite autour des entreprises et de leurs fonctions supports ? Il n'y a pas un jour sans un post, un article, une publication sur le sujet -preuve en est cette dernière infographie vue sur le net aujourd'hui (voir références) – au risque de faire culpabiliser les autres, les non digitalisés...

Mais en communication interne, la digitalisation n'est pas le saint graal...

Quid des industriels ? Quid des logisticiens ? Quid des transporteurs ? Quid des entreprises de service à la personne ? Qui de la voirie ? Qui du BTP ? Quid de l'agroalimentaire ? etc.

Le digital pour mieux servir les collaborateurs : oui, le digital pour développer l'expérience collaborateurs : oui, le digital pour améliorer l'engagement des collaborateurs : oui, oui et encore oui j'adhère à 100%. Je mange digital matin, midi et soir. Mais quand je pousse la porte de mes clients dont les collaborateurs ne sont pas assis derrière un ordinateur toute la journée (rien de péjoratif ici, c'est juste pour imaginer les profils), la toute première question que l'on me pose, c'est « comment communiquer au mieux en interne avec mes collaborateurs sans le digital ? »

Et bien oui ! Elle est là la réalité d'une grande partie du tissu économique français. Elle est là la préoccupation de nombreux dirigeants.

Alors moi, loin de prendre pour acquis mes expériences et réussites passées, je commence toujours par questionner les principaux concernés. Et ce qui me rassure en tant qu'être humain, c'est que ce que les collaborateurs attendent en tout premier chef c'est qu'on leur parle !

C'est fou ça ! Un peu de relations humaines dans un monde de chatbot...

Et bien moi j'adore parce que le bon sens paysan a encore un bel avenir devant lui. Et j'adore encore plus parce que ça déculpabilise les dirigeants qui pourraient être tentés, à force d'injonction, de s'embarquer dans des projets digitaux inappropriés...

Le digital en question

Mais parfois ils ne s'y prennent pas forcément très bien, alors il y a des rouages qui grippent un peu (et c'est pour ça qu'on m'appelle en fait...). Alors pour tous ceux qui prendraient le concept du « bon sens paysan » un peu trop à la lettre, voici quelques pistes à explorer pour communiquer en interne et reconquérir l'engagement des collaborateurs :

- **Donner du sens au travail – la qualité du travail bien fait**

Ce que vous faites déjà : faire comprendre l'importance de la qualité

Votre biais de communication : des indicateurs qualité pour remplir des tableaux de bord. Ce que vous pourriez faire : mettre le client au cœur des enjeux qualité

- **Donner du sens au travail – les objectifs de productivité**

Ce que vous faites déjà : présenter des objectifs chiffrés

Votre biais de communication : des objectifs pour atteindre un CA annuel

Ce que vous pourriez faire : expliquer les enjeux économiques et projets de votre entreprise pour pérenniser les emplois de chacun

- **Communiquer pour informer**

Ce que vous faites déjà : une cascade d'information top down via le management

Votre biais de communication : le manager de proximité est surchargé et mal équipé. Ce que vous pourriez faire : les actus sont communiquées par les collaborateurs – down top

- **Communiquer pour engager**

Ce que vous faites déjà : des temps de cohésion d'équipe, séminaires team building. Votre biais de communication : du ludique au détriment du sens, des interactions vie privée, vie professionnelle que les collaborateurs ne souhaitent pas forcément. Ce que vous pourriez faire : faire participer les collaborateurs à un projet transverse à l'entreprise, en lien avec vos valeurs partagées.

Mais qu'avez-vous fait ?

Vous avez créé de la reconnaissance, de la responsabilité, du sens... toutes les conditions de l'engagement de vos collaborateurs.... Sans forcément passer par le digital...

C'est parfois en mettant d'autres lunettes que l'on voit les choses autrement...

Et si la fiche de poste était contre-productive?

Comment la fiche de poste est devenue un frein à l'engagement?

L'engagement des collaborateurs est le fondement de la marque employeur. Et malgré l'implication forte de certains dirigeants à nourrir le niveau d'engagement dans leurs entreprises, la part des collaborateurs totalement engagés en France reste faible. Et s'il y avait un point de blocage ? Je me suis intéressée à ce qui semble immuable aujourd'hui dans les processus RH et qui peut être un frein à l'engagement : la fiche de poste.

Qui n'a jamais souffert du manque de transversalité dans son entreprise ? Qui n'a jamais déploré le fonctionnement en silo des services, le manque de communication entre les métiers et les activités? Paradoxalement, force est de constater les efforts engagés par les dirigeants et les managers pour rompre avec ces biais qui s'installent, quelle que soit la taille de l'entreprise d'ailleurs, ceci n'étant pas l'apanage des grands groupes. L'agilité est devenue le mot clé des organisations, la facilitation de l'intelligence collective s'installe dans le pilotage de projet et les postures managériales. Le teambuilding a encore ses lettres noblesses, sans compter sur les chief happiness officer qui ont réussi à séduire certains dirigeants. Et pourtant, l'engagement transverse à tous les étages ne fonctionne toujours pas. Ça coince encore.

Alors que les entreprises bougent en permanence, s'adaptent, considèrent le changement comme un nouvel art de vivre, j'ai cherché du côté de l'immuable. Qu'est-ce qui, dans le fonctionnement d'une entreprise, plus particulièrement dans les processus de gestion des hommes et des femmes, n'a pas fait sa révolution ? Et je me suis intéressée à la fiche de poste.

Fiche de poste outil de recrutement :

« (...) Attirer le candidat idéalement taillé pour un poste, c'est le défi de toute entreprise. Pour recruter la perle rare, elle doit être capable d'exprimer précisément ses besoins : c'est le rôle de la fiche de poste. Outil central du recrutement, celle-ci doit être rédigée de façon claire et coller au plus près aux caractéristiques de l'emploi proposé »

Et si la fiche de poste était contre-productive?

Définition de la fiche de poste :

« (...) La fiche de poste est avant tout un outil de communication utilisé par les ressources humaines pour réussir un recrutement. Elle décrit les éléments fondamentaux d'un poste, à savoir son rôle et sa mission au sein de l'entreprise. Il faut bien différencier la fiche de poste du profil de poste. Le profil présente les missions telles qu'elles devraient être réalisées dans l'idéal, tandis que la fiche les décrit telles qu'elles sont effectuées concrètement. La fiche de poste est une photographie fidèle d'un poste à l'instant T. »

A quoi sert la fiche de poste ?

« (...) Utilisée en interne, la fiche de poste permet d'évaluer les compétences d'un collaborateur par rapport à des performances attendues. Relatant les missions et les compétences liées au poste, elle sert ainsi de délimitation de la fonction et d'étalon lors des entretiens annuels. Elle peut aussi permettre d'identifier les besoins en formation. Utilisée dans le cadre d'un recrutement, elle permet à l'entreprise d'exprimer son besoin et de communiquer aux candidats, par le biais de l'offre d'emploi, les compétences requises pour pouvoir exercer le poste. Elle sert d'étalon lors de l'entretien d'embauche. La précision dans sa rédaction est donc très importante pour optimiser le processus de recrutement. »

Quand on cherche « fiche de poste » sur internet, voilà ce que l'on trouve... Volontairement je ne cite pas les sites sources car l'objet de cet article n'est pas de critiquer ce qui est dit mais d'essayer de voir les choses sous un autre angle.

A lire ces quelques lignes, c'est sur la fiche de poste que l'entreprise s'appuie pour recruter et trouver le candidat idéal. C'est la fiche de poste qui donne les grandes lignes des entretiens annuels. C'est la fiche de poste qui définit le système, dit qui fait quoi. La fiche de poste met chaque collaborateur sur ses propres rails. Et pour que le voyage se passe au mieux pour tout le monde, il vaut mieux éviter de croiser les rails et de risquer la rencontre entre deux trains. Relisons les ouvrages sur l'engagement des collaborateurs, réécoutons les experts du sujet, (re)questionnons les salariés sur les conditions de leur motivation.

Et si la fiche de poste était contre-productive?

L'entreprise porte un projet qui fait sens

Aujourd'hui pour recruter la perle rare, l'entreprise porte et incarne un vrai projet. Un projet qui fait sens dans la société, pour les collaborateurs, un projet qui donne un rôle utile à chacun. Intégrer un nouveau collaborateur dans l'entreprise c'est trouver la juste place de chacun entre les besoins des uns et les apports des autres. Les moyens pour y arriver et la manière de faire est une danse qui se joue entre les collaborateurs et les managers. Je te guide mais tu sais toi-même ce que tu as à faire. Steve Jobs disait « ça ne sert à rien de recruter les collaborateurs pour qu'on leur dise ce qu'ils ont à faire, on recrute des collaborateurs pour qu'ils nous disent comment faire ». Etalonner la fonction et étalonner les entretiens d'embauches et annuels, ne serait-ce pas faire mourir dans l'œuf les meilleures initiatives?

La cohérence de bout en bout

L'injonction contradictoire n'est pas très loin. D'un côté la fiche de poste dit au collaborateur ce qu'il doit faire et comment, et de l'autre l'entreprise lui demande d'être davantage force de propositions. Pour être force de proposition, il est intéressant que chacun puisse avoir une vision globale du système. Comment proposer quelque chose de pertinent si je n'ai qu'une pièce de puzzle dans la main ?

Cela n'enlève en rien la nécessité d'un cadre, cela n'enlève en rien la pertinence d'un cahier des charges, cela n'enlève en rien l'utilité de formaliser les conditions de la relation professionnelle.

Mais si les fiches de postes devenaient des contrats de mission ? A son arrivée dans l'entreprise le collaborateur signe son contrat de travail qui définit les aspects administratifs de sa présence dans l'entreprise, et il signe un contrat de mission qui définit les aspects opérationnels de sa présence dans le système.

Et si la fiche de poste était contre-productive?

Que contient le contrat ?

Pour l'entreprise. Une présentation du projet de l'entreprise : d'où vient-elle, quelle est son histoire, qui elle est aujourd'hui, quels sont ses enjeux, ses défis, qui sont les collaborateurs qui la composent, comment est-elle organisée ? Où va-t-elle ? Quel est son projet, quel est le sens de son projet ? De quoi estime-t-elle avoir besoin pour aller là où elle veut aller ? Etc.

Pour le collaborateur. Il prend connaissance et il accepte les conditions du projet. Il s'engage à mettre au service de l'entreprise, de son système et du projet ses acquis, son expérience, son vécu, ses talents, ses compétences. Il définit les moyens et les ressources dont il a besoin pour faire un travail de qualité. Il s'engage à participer à l'effort collectif.

Ensemble, ils définissent les règles du jeu qui vont permettre à l'un et à l'autre de remplir les missions qui sont les leurs, de progresser chacun dans les enjeux qui sont les leurs, de se parler, de s'écouter, de se faire confiance.

Quel impact sur l'entreprise et les RH ?

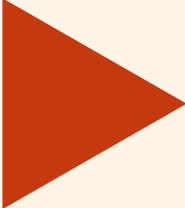
Cela sous-tend que le projet existe est soit communiqué. Cela sous-tend que le système soit défini. Cela sous-tend d'engager une autre forme de partenariat avec les collaborateurs. Avec ce contrat de mission, les recrutements ne se font plus de la même manière, les entretiens annuels ne sont plus que annuels, l'engagement des collaborateurs ne repose plus sur les mêmes leviers. Par là même, la période d'essai prend une autre forme. C'est l'entrepreneuriat qui s'insuffle. Et je ne crois pas que cela ne soit pas possible avec tous les métiers et tous les salariés. Osons bouger les lignes et acceptons simplement de faire autrement.

Les posts n'engagent que moi et ma vision de ce que pourrait être le monde du travail en entreprise.



Interviews

CHAPITRE 5



Prise de parole en public ? Vision d'un carmenère



“Petit + petit = grand”, voilà la devise du pétillant Julien Dufossez, co-fondateur de Carmen Conseil, société de pilotage de projets informatiques et de management de transition. A la fois manager d'une équipe de cinq consultants carmenères et directeur de projet chez ses clients, Julien est habitué à prendre la parole en public. Il nous explique comment il a renforcé ses compétences dans ce domaine avec l'aide de My Beautiful Value.

« Après 20 ans d'expérience professionnelle, et ayant débuté comme développeur, deux solutions se sont offertes à moi : manager ou devenir expert développeur. J'ai choisi la première option. »

Mais qui est Carmen Conseil ?

Cabinet de conseil, spécialisé dans le pilotage de projets informatiques et le management de transition, Carmen Conseil a été fondée en 2019 par Valérie et Julien. C'est une entreprise girondine qui mise sur le dynamisme, l'entraide, l'engagement, la rigueur et la bonne humeur. Pensé autour d'un cépage bordelais, le « Carménère », le cabinet a pour but d'accompagner les entreprises dans leurs différentes problématiques (encadrement, aide pour atteindre des objectifs stratégiques...).

Leur devise ? « être sérieux sans se prendre au sérieux ».

En tant que dirigeant, la prise de parole en public est indéniable : comment la gérez-vous ?

Utilisée fréquemment, je la gère plutôt bien. Je prends la parole en public dans plusieurs situations : lors des réunions d'équipes qui se déroulent une fois par mois, chez mes clients lors de présentations, de comités de projet, de pilotage ou de direction (entre 10 et 50 personnes). Ce qui est intéressant, c'est que mon public, ma cible n'est jamais le même, bien que ma prise de parole soit récurrente.

Prise de parole en public ?

Vision d'un carmenère

Pour vous, qu'est-ce que la prise de parole en public représente ?

La prise de parole en public est un véritable défi à relever, et selon moi, on ne s'y habitue jamais. L'un de mes rêves est d'animer un TEDx (= série de conférences organisées au niveau international par la fondation The Sapling Foundation. Le but ? « diffuser des idées qui en valent la peine »). Cependant je n'ai toujours pas trouvé le thème ! (Rires)

Grâce à la formation de prise de parole en public que j'ai suivie avec Marina Bellouin-Volant, j'ai pu apprendre à me préparer avant le moment fatidique. Je stressais toujours, mais dorénavant je me mets en confiance, et j'adopte une bonne posture. Je garde en tête qu'il y a toujours des axes d'amélioration ! Pour ma part, c'est le débit. Je pense qu'avant tout, il faut garder sa « marque de fabrique » et rester authentique.

Quelques mots pour définir la prise de parole en public ?

La prise de parole est un plaisir, puisqu'elle représente un défi, et que cela me permet de sortir de ma zone de confort. C'est une situation inconfortable, mais qui est challengeante.

Lors de vos prises de paroles, comment l'interlocuteur en face (ou les interlocuteurs), perçoit votre discours ?

Afin de retransmettre au mieux les informations à mes équipes, je mets en place un système bienveillant qui est celui de parler au nom de « nous » au lieu de « je ». De par mon statut de manager d'équipe, cela me permet de me mettre à la même « hauteur » que mes collaborateurs, de ne pas faire de différence, et d'instaurer un climat propice à l'échange, où chacun se sent concerné, et ose prendre la parole à son tour.

« Surnommé le « pitbull des horaires », Julien est très rigoureux, et il sait gérer son temps. Son discours est généralement perçu comme énergique, dynamique et positif. »

Prise de parole en public ?

Vision d'un carmenère

De par votre statut, votre discours doit être adapté, comment le gérez-vous ?

Aujourd'hui, il existe une problématique. Possédant plusieurs casquettes qui sont celles de dirigeant, de responsable de compte et de directeur de projet avec les clients, mon discours devrait être adapté à chaque fois. Cependant, je reste fidèle à moi-même, dynamique, et qu'importe ma cible, mon discours reste inchangé.

Ne voulant pas faire semblant, et souhaitant rester naturel, j'ai fait appel à Marina qui m'a aidée là-dessus. Lors d'un coaching, elle m'a demandé de choisir un animal pour me définir. J'ai pris l'exemple du chat, qui représente le calme : puisque j'arrive facilement à prendre du recul avec mes équipes, mais aussi de par l'image humoristique du chat interprété par Philippe Geluck. Ma philosophie de vie est : être sérieux, sans se prendre au sérieux. Et c'est exactement ce que je mets en avant lors de mes prises de parole en public.

À votre avis, sur quels aspects faut-il travailler pour pouvoir être à l'aise à l'oral ?

Plusieurs critères : la préparation mentale est primordiale, ainsi que la préparation du support.

Il faut se préparer en se posant cette question : qui vont être les interlocuteurs ?

La répétition est un aspect important. Ma technique ? Répéter devant mes enfants !

Prise de parole en public ?

Vision d'un carmenère

Mes conseils ?

Rester soi-même ! Ne jamais surjouer. Le naturel prime. Il ne faut pas chercher à être le « super animateur », mais seulement vous. Il faut se répéter sans cesse que « l'on va y arriver. Nous en sommes capables ».

Il faut toujours demander les axes d'amélioration ! Il est important de travailler dessus, et d'écouter les conseils. Le but est de s'améliorer au fur et à mesure, ou comme dirait la légende du colibri : allons-y pas à pas...

Autre élément essentiel, les tics. Le plus courant et flagrant : lorsque la personne se touche les cheveux : il faut à tout prix les éviter !

En termes d'attitude, la posture est indispensable. Pensez à être bien ancré dans le sol, en essayant de ne pas trop bouger. Le discours doit être dynamique, et il faut éviter les paraphrases, ou les phrases longues. L'essentiel est d'aller droit au but.

« Lors d'un événement avec Marina et la Patrouille de France, elle donnait des exemples concrets dans chaque présentation. Cela permet de plus « parler » à l'interlocuteur, et ce dernier, se sent plus concerné ».

Tous ces tips sont des choses faciles à mettre en place, pragmatiques et de bon sens. Mais entendre et mettre en pratique sont deux choses très différentes. Il est important d'utiliser une communication positive, un discours positif, et de placer des cas concrets, des anecdotes pour toucher notre auditeur.

A la rencontre des grandes gagnantes des Trophées de la Com

Il y a quelques semaines déjà, les Trophées de la Com étaient organisés par l'APACOM et le Club de la com à Bordeaux. Ce concours permet de récompenser les annonceurs et agences des régions Nouvelle-Aquitaine et Occitanie. L'entreprise GT Solutions s'est vue gagner le prix de la communication interne. L'équipe de My Beautiful Value est donc partie à la rencontre des heureuses gagnantes : Sabrina Donate, chargée de communication interne sécurité et prévention, et Pauline Patarin, en charge des projets RH et qui assure la communication interne sur les différents services de l'entreprise.

Qui est GT Solutions ?

GT Solutions est une entreprise de location de camions industriels avec conducteurs, puis elle a élargi ses champs de compétence à l'activité de distribution. Elle intervient dans différents domaines tels que les produits industriels, l'agro-alimentaire, la distribution alimentaire, le transport santé...



A la rencontre des grandes gagnantes des Trophées de la Com

Pouvez-vous nous décrire votre campagne ?

Nous avons réalisé une campagne de communication de prévention sur les accidents, parfois graves, qui font partie des risques quotidiens de nos chauffeurs. Le but était d'informer sur les bons gestes à adopter. Pour cela, nous avons choisi de valoriser le conducteur, de le mettre en avant, et nous avons eu envie de sélectionner le « meilleur conducteur » entre toutes nos filiales, pour qu'il représente ensuite les bons gestes à adopter sur nos affichages.

En premier lieu il y a eu le challenge national qui consistait à identifier le meilleur conducteur dans chaque filiale. Ce sont 5 à 8 personnes qui ont été sélectionnées à chaque fois, sur des données factuelles et non-contestables (par exemple via les statistiques d'accidentologie par chauffeur sur ces dernières années). Ces mêmes conducteurs se sont ensuite confrontés dans un jeu virtuel afin d'établir un ambassadeur groupe. Un avatar du gagnant, devenait l'effigie de la prochaine campagne de communication sécurité de GT Solutions.

Les sélectionnés se sont rendus au siège, où une journée leur était dédiée, avec un accueil tout en festivité dans les locaux. Ils se sont confrontés lors d'un jeu interactif organisé sur Kahoot, afin d'élire le grand gagnant. C'est Frédéric, qui à la suite de ces challenges, a été élu ambassadeur groupe.

Le conducteur Frédéric a ensuite été illustré dans plusieurs métiers de l'entreprise, en tant que « bon conducteur ». Il a montré les bons gestes sécurité, et prouvé qu'il travaillait en toute sécurité. Le but était de le mettre dans des situations de travail différentes, pour que tous les conducteurs puissent s'identifier, bien qu'ils n'utilisent pas tous le même matériel (par exemple pour les camions grues, ou le béton).

L'objectif était d'établir une campagne positive et ludique, pour montrer les bons gestes de sécurité.

A la rencontre des grandes gagnantes des Trophées de la Com

Quand avez-vous commencé votre campagne ?

Nous avons commencé le premier challenge fin 2018, puis avec la covid, le projet a pris un peu plus de temps. Cela représente 2 ans de travail de fond, avec le choix de l'avatar, du graphisme, de l'axe à aborder. Nous avons fait appel à l'agence de communication Bonbay pour nous accompagner sur le graphisme. Chaque affiche était contrôlée par les experts de l'entreprise, tous les détails étaient justifiés. Chacun a donc pu participer à son échelle (conducteurs, salariés...) à l'élaboration de la campagne, puisqu'il a fallu contrôler chaque détail de sécurité ainsi que la pertinence de chaque affiche.

D'où vous sont venues les idées ?

Nous nous sommes basées essentiellement sur les statistiques des dernières années, et ce sont les mêmes thèmes qui en sont ressortis : le maintien des distances de sécurité, le fait d'arrimer son camion, d'observer l'environnement où le conducteur se trouve... Ce sont tous ces thèmes-là qui ont été abordés dans les affiches ; des thèmes récurrents, qui peuvent avoir des impacts majeurs, voire vitaux.

Pourquoi avoir participé aux Trophées de la Com ?

L'idée est venue de Claire Goutines, rédactrice de notre journal interne prenant le nom du Flash*. Les intérêts étaient divergents : en externe, augmenter notre visibilité, et mettre en lumière l'axe de sécurité fondamental dans nos métiers. Bien évidemment, l'intérêt était aussi de se distinguer des concurrents. Nous avons surtout voulu mettre en avant nos conducteurs, en créant du lien entre le « bureau » et le terrain, puisque sans eux, l'entreprise ne fonctionnerait pas. En interne, nous voulions valoriser nos actions de communication, notamment auprès de la direction et d'exposer ce que l'on fait aux yeux de tous, et de montrer que cela a un sens. Le but premier était de valoriser le métier, qui est difficile, en valorisant l'homme et le conducteur.

Vous attendiez-vous à cette victoire ?

Pas du tout ! Nous n'y avons pas cru ! Surtout Sabrina, qui, jusqu'au moment de la remise des prix sur la scène, n'y croyait pas. Pour arriver à ce résultat c'est beaucoup d'organisation dans l'ombre, un travail de fond énorme qui a été récompensé, et nous en sommes très heureuses. Cela a permis de valoriser toute l'équipe.

A la rencontre des grandes gagnantes des Trophées de la Com

Votre entreprise, les collaborateurs, étaient-ils contents ?

Nous avons communiqué dessus dès le lendemain sur nos réseaux sociaux, les affiches sont exposées dans les locaux des différentes filiales, et notre victoire apparaîtra dans le prochain flash. Généralement les conducteurs n'émettent pas trop d'avis, mais cette fois-ci ils nous ont fait des feedbacks positifs. Concernant les personnes en externe, nous avons gagné en visibilité.

Avez-vous des objectifs futurs ?

Cette campagne n'est pas encore terminée, elle se finira en avril 2023 puisque c'est une campagne d'affichage d'une durée de 2 ans. Cependant nous préparons des tutos vidéos pour apprendre ou rappeler les gestes sécuritaires à nos collaborateurs, qui sortiront en 2022. Nous avons notamment plus de demandes de communication au niveau des filiales, et nous comptons répondre prioritairement à ces besoins-là. L'harmonisation de notre communication et l'échange sont nos mots d'ordre.

GT Solutions est en pleine croissance et de ce fait, de nouveaux métiers se sont greffés à notre métier de base ; nous souhaitons donc parler d'eux dans nos prochaines campagnes. Notre priorité reste la création du lien entre tous.

Concernant la communication interne en général, nous avons remarqué que les personnes salariés, collaborateurs, direction, sont de plus en plus intéressés, et témoignent un intérêt particulier pour les solutions de communication que nous proposons. Le but est donc de garder un engouement, et de créer des habitudes. Un de nos objectifs est la fidélisation de nos conducteurs afin de nous démarquer davantage de la concurrence.

A la rencontre des grandes gagnantes des Trophées de la Com

Si vous devriez citer votre meilleur souvenir ?

Sabrina : « Pour moi, c'est le jour du challenge à Bassens (siège de l'entreprise) lorsque l'on a accueilli les salariés tout en festivités, c'était un véritable évènement, et c'était tout nouveau pour nous tous. De voir qu'ils étaient contents d'être là, c'était vraiment très beau ».

Pauline : « Pour moi c'était les Trophées de la com puisque cela a permis de montrer la qualité de notre travail, et que la communication interne a autant d'importance que la communication externe. En effet, cela a permis de mettre sur un piédestal une communication « oubliée ».

Un grand merci à Sabrina Donate, ainsi que Pauline Patarin qui se sont prêtées au jeu, et d'avoir répondu à nos questions. Une mention spéciale à Florence Vautrin, co-présidente de l'Afci (Association française de la communication interne) et Marina Bellouin-Volant, en charge de l'animation du réseau des communicants interne de la Nouvelle-Aquitaine, qui ont remis le prix de la communication interne lors des Trophées de la Com.

*Le flash est un rendez-vous d'actualité, comme le journal, sur une courte durée.



Steeple, l'entreprise qui a su réinventer la communication

Depuis toujours, les professionnels de la communication interne cherchent des solutions pour déployer leur dispositif d'information sur le terrain, au plus proche des collaborateurs. L'arrivée du digital a renforcé cette fracture entre les collaborateurs connectés et les autres. Plus récemment, pour faire face aux tensions liées au recrutement, les entreprises et leurs communicants cherchent à se différencier de la concurrence pour attirer les talents. Chez My Beautiful Value, nous sommes dénicheurs de pépites. Steeple la nouvelle solution de communication interne, Steeple l'entreprise qui ose une communication RH décalée... On vous l'a fait découvrir !

Un nouvel outil incontournable

Steeple est un outil de communication interne phygital qui facilite l'accès à l'information et la communication interne pour tous. Il permet d'impliquer chaque collaborateur dans la vie de son entreprise et de créer du lien entre les collègues. Cette solution rend la communication de l'entreprise accessible à tous. Quelque soit son métier, sa fonction, son rattachement géographique, Steeple permet enfin à tous les secteurs d'activité de communiquer simplement et instantanément à tous les salariés d'une façon uniforme. Steeple serait-il un outil idéal pour renforcer la cohésion d'équipe, informer tous les collaborateurs et nourrir l'engagement ?

Le digital multimodal

En effet, la solution Steeple combine plusieurs outils :

- Un écran tactile installé dans les différents lieux de vie de chaque organisation, où vous pourrez retrouver toutes les informations concernant l'entreprise. Cet écran remplace les traditionnels tableaux d'affichage.
- Une application mobile permettant à chaque collaborateur d'interagir partout où ils se trouvent, avec tout le monde. Cette application mobile qui est disponible sur n'importe quel téléphone.
- Une version web, accessible depuis un ordinateur, qui constitue une messagerie instantanée pour permettre aux différents services et collaborateurs de dialoguer ensemble.

Steeple, l'entreprise qui a su réinventer la communication

Le but ? Renforcer l'engagement de chacun des collaborateurs, faire en sorte que l'information et l'actualité de l'entreprise soient partagées pour tous, et surtout qu'elles soient diffusées en temps réel, qu'importe le lieu.

Le coaching Steeple

Si vous êtes à courts d'idées, que vous n'avez pas le temps ni les ressources pour créer vos contenus, gérer l'actualisation de Steeple, pas de panique ! Les équipes Steeple s'occupent de tout. Un coach vous est dédié. Il vous proposera des suggestions en fonction des critères pré-définis par votre entreprise, vos rubriques, vos centres d'intérêt, vos actualités, etc. Et puis la solution étant collaborative, les contenus peuvent être produits par tous les collaborateurs qui le souhaitent. Le Réseau Social d'Entreprise devient simplissime.

Une marque innovante jusque dans sa propre communication

Cette entreprise rennaise n'échappe pas à la crise du recrutement. Et pour se démarquer sur un secteur très concurrentiel, ils s'illustrent par l'originalité de leur communication RH. Avez-vous vu le saut en parachute ? Avez-vous vu le père Noël bleu ?

Si nous avons choisi de vous parler de Steeple, c'est que l'entreprise et son produit incarnent tout ce que la communication interne peut accompagner comme engagement et performance collective : de l'information adaptée et personnalisée, des échanges et des conversations, de la proximité terrain, de la simplicité et de la modernité.

- Alors êtes-vous prêts à révolutionner votre communication interne ?
- Si vous souhaitez contacter Steeple, contactez-les de notre part avec le code MBV.

« Développons l'entrepreneuriat » par Eric SARRAT, président de GT Logistics

L'entrepreneuriat, une stratégie d'entreprise qui se développe

Comme nous l'avons évoqué dans notre article précédent, le paysage salariat/entrepreneuriat évolue. De nouveaux business émergent, de nouvelles relations sont à créer, de nouvelles opportunités naissent pour les salariés et les entreprises.

Nous avons voulu savoir comment cela peut fonctionner dans une entreprise. Comment l'entrepreneuriat des salariés peut être compatible avec le développement d'une entreprise. Nous sommes donc partis à la rencontre d'Eric SARRAT, Président de GT Logistics, dont le siège est implanté à Bordeaux, et qui oeuvre depuis la création de l'entreprise pour l'autonomie et la responsabilisation de ses collaborateurs.

MBV: Bonjour Eric Sarrat, pourquoi développer l'entrepreneuriat de vos collaborateurs est-il important pour vous?

Communiquer la passion d'entreprendre est l'une des missions qui me tient à cœur. Notre pays a besoin plus que jamais de s'appuyer sur des hommes et des femmes qui se réalisent pleinement dans la conduite d'entreprise. J'ai eu la chance d'être formé puis de prendre la suite d'un grand père génial qui a entrepris toute sa vie de 1919 à 1978. Il nous a légué cette passion pour que nous puissions la transmettre à notre tour.

MBV: Comment a donc commencé cette aventure au sein de votre entreprise?

Dès les années 80 j'ai proposé à deux salariés de l'atelier Poids Lourds de monter leur entreprise. Le premier était responsable de la tôlerie carrosserie, le deuxième responsable de la peinture, tous deux ont démarré dans l'entreprise. Ils n'avaient pas d'apport financier mais avec des aménagements de loyers et de délais de règlement, ils ont relevé le challenge. Plus de trente ans après les deux entreprises se sont bien développées, ont diversifié leur clientèle et ils ont investi. Aujourd'hui leurs fils ont repris les entreprises. Pour l'anecdote ils avaient été délégués du personnel.

« Développons l'entrepreneuriat » par Eric SARRAT, président de GT Logistics

MBV: Cela a-t-il été toujours facile à mettre en place?

Vous savez quand on innove, il faut parfois du temps pour que tous vos partenaires vous comprennent et vous suivent. Pour exemple, quand je présidais GT Location j'avais proposé à des conducteurs méritants et volontaires de prendre un statut de franchisés avec fourniture du camion et d'un contrat. L'inspection du travail, sur cette expérience, nous a pourri la vie pour nous faire renoncer à cette expérimentation. J'ai eu droit à la visite de la directrice des transports terrestres dans mon bureau pour me convaincre de renoncer...

MBV: Mais vous êtes plutôt un récidiviste?

Effectivement, je n'ai rien lâché. Plus tard c'est mon assistante que j'incite à créer son agence de communication ; succès multiples, croissance et diversification, elle est aujourd'hui une indépendante confirmée. Et récemment en rédigeant un édito sur notre support de communication interne sur l'auto entrepreneuriat, une gestionnaire administrative me demande de l'aider à créer son entreprise d'édition. Elle a démarré, réussi son challenge et GT Logistics est l'un de ses clients.

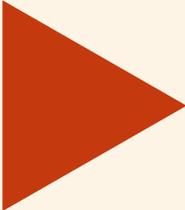
MBV: Quels sont les bénéfices pour GT Logistics?

D'une façon générale notre entreprise est organisée en site autonome avec un profil de manager patron. Ils disposent d'une grande autonomie, embauchent, récompensent, sanctionnent gèrent leur centre de profit et s'appuient sur un guide de management qui est leur bible. Je suis partisan de peu d'échelons hiérarchiques et d'une large délégation. Notre entreprise gagne ainsi en réactivité, flexibilité et en agilité. Cette philosophie développée en interne nous permet également d'être innovant sur notre marché et sur notre métier.

Nous avons lancé quelques pilotes pour développer des activités d'auto entrepreneuriat (entretiens espaces verts, réparations chariots, nettoyage etc). Mais je reste impatient pour aller plus loin rapidement.

Plus que jamais notre pays est prêt, nos voisins anglais nous montrent la voie, ne perdons plus de temps !

MBV: Merci Eric SARRAT. A très bientôt.



GT Logistics, ça se passe comme ça chez eux



QA la découverte d'une stratégie d'entreprise

Rencontre avec Virginie COTTEN, directrice des opérations chez GT logistics, une entreprise qui s'est construite et qui se développe en s'appuyant sur ses collaborateurs.

En 2 mots, comment fonctionne l'entreprise GT Logistics ?

GT Logistics, c'est 800 collaborateurs répartis en équipes de 3 à 150 sur une trentaine de sites ou plateformes clients sur tout le territoire français. Nous fonctionnons avec une organisation et des outils souples pour pouvoir nous adapter à la taille de l'équipe et au client.

C'est toute la particularité de GT Logistics, vos collaborateurs sont au quotidien chez vos clients ?

Oui, nous avons des contrats de 3 à 5 ans en moyenne sur des sites industriels. Pendant la durée de ce contrat et de ses renouvellements, les collaborateurs doivent s'adapter à la culture de l'entreprise cliente tout en conservant l'esprit et la culture GT.

Comment sont organisées et pilotées les activités ?

Chez nous, les managers sont considérés comme des patrons autonomes avec une liberté d'action. Dans nos recrutements par exemple, nous validons d'abord que le profil du candidat soit en adéquation avec l'équipe avant de valider les compétences techniques. Nous souhaitons de la souplesse et de la transparence dans le périmètre de chacun, cela nous permet d'être très réactifs à tous les niveaux. La hiérarchie existe car elle est nécessaire, mais nous privilégions des circuits courts. Une bonne communication interne, efficace, est également indispensable. Le siège réunit tous les services supports qui sont des fonctions ressources pour les managers et les sites.

GT Logistics, ça se passe comme ça chez eux

Comment l'efficacité collective est entrée dans le management de GT ?

Nous avons découvert la gestion des équipes avec la création de GT Logistics. Nous avons en quelque sorte appris sur le terrain, et mis en place une approche collaborative progressive. Nous avons créé et marketé pour un de nos clients un outil de management visuel. Plutôt efficace et bien perçue par les collaborateurs, nous avons déployée cette démarche d'amélioration continue chez tous nos clients. Le pac'GT [Protocole d'Amélioration Continue] était né.

En quoi consiste le pac'GT et qu'est-ce que ça a changé pour la culture managériale de GT?

C'est une démarche lean qui amène les équipes et les managers à être autonomes dans l'évaluation de leur propre performance sur le terrain. Cette notion d'amélioration continue a vite été intégrée par les équipes et les managers. En 2013, pour maintenir cette dynamique, nous lançons ENVOL, une démarche de management participatif qui perdure encore aujourd'hui.

ENVOL est destiné à tous les collaborateurs ?

Oui, pour et par les collaborateurs, sur site et au siège. ENVOL c'est un projet global, une méthode de travail qui permet à chacun de s'exprimer directement sur la façon dont il vit son travail. Par petits groupes, sous forme de réunions courtes tous les sujets peuvent être abordés, l'ergonomie du poste de travail, la sécurité, le matériel, la communication, l'ambiance, etc. Ces rencontres se font sans la présence du manager. L'équipe propose 1 projet d'amélioration concrète qu'il soumet alors au manager.

Avec des résultats satisfaisants ?

Depuis le lancement, 270 projets ont été menés, 175 terminés. Chaque équipe est autonome selon sa taille et son envie d'agir. L'idée est de ne rien imposer, de laisser chacun évoluer à son rythme. La dynamique de l'équipe dépend de l'implication du manager. Au début, il a fallu inciter les collaborateurs à passer de l'idée à l'action. Car dans la démarche, les collaborateurs sont impliqués dans la mise en œuvre de leur idée. ça peut parfois dérouter certains nouveaux collaborateurs...

GT Logistics, ça se passe comme ça chez eux

Comment sont sélectionnés les projets ?

Il n'y a aucun sujet tabou. Nous avons voulu créer une sorte de laboratoire. Des idées émergent sur différents sujets comme les questions de rémunération, de la tenue de travail, d'évaluation, d'intéressement, etc. GT Logistics accepte les idées et les teste. Ceci implique d'accepter l'erreur.

Les collaborateurs sont-ils récompensés ?

Volontairement nous n'avons pas mis en place de dispositif de récompense. S'il y en a, elles sont à la main du manager. Toutes les suggestions émises et les projets proposés le sont de manière volontaire. Nous voulons des collaborateurs porteurs de projets internes qui puissent avoir une vision globale et transverse de l'entreprise et de son amélioration.

Pourriez-vous dire que cette culture du management participatif est ancrée dans l'ADN de GT ?

Au siège nous avons une vision globale de tous les projets et nous pouvons constater que tous les sites se sont engagés dans la démarche. Notre enjeu maintenant c'est de partager ces bonnes idées et de rendre cohérents les projets des différents sites.

Et maintenant ? Avez-vous d'autres projets ?

En 2015, sous la bannière ENVOL, nous avons invité les collaborateurs à réfléchir à l'évolution de nos métiers pour qu'ils construisent avec nous l'avenir de l'entreprise. Nous sommes là dans un processus d'innovation que nous essayons de mettre en place. L'idée est de faire sortir les collaborateurs de leurs visions site, et de les rendre entrepreneurs. Toujours dans l'idée d'être un laboratoire de nouvelles expériences, nous sommes convaincus que le statut de salarié va évoluer. Certains de nos collaborateurs l'ont déjà compris, nous voulons les accompagner.

GT Logistics, ça se passe comme ça chez eux

Si vous deviez nous partager 3 facteurs clés de succès de vos démarches participatives ?

Etre à l'écoute et être attentif au terrain et au client. Même si nous sommes logisticiens, notre métier c'est de manager des hommes. Laisser le temps de l'appropriation. Favoriser l'autonomie, le laisser faire. Instaurer un climat de confiance, une culture confiance. Chacun doit se sentir en sécurité pour s'engager dans la démarche, pour entreprendre.

Y a-t-il des écueils à éviter ?

Il est dangereux d'imposer des idées, des démarches ou des processus de manière descendante. Il est préférable de suggérer, de convaincre par la preuve et de montrer l'exemple. Il ne faut pas croire non plus que c'est acquis. La question quotidienne que nous nous posons... « qu'est-ce qu'on a fait aujourd'hui pour s'améliorer ? »



FIN