

Atelier Innover dans le management

Congrès ECF – Poitiers 2013

Dominique Buinier – Directrice Banque Assurance – OCTO Technology
dbuinier@octo.com



1^{er}

GREAT PLACE TO WORK Best Workplaces 2011 France

1^{er}

GREAT PLACE TO WORK Best Workplaces 2012 France

2^e

GREAT PLACE TO WORK Best Workplaces 2013 France

**Pour la troisième année consécutive,
nous demeurons sur le podium.
*Notre fierté, c'est de tenir dans la durée !***

- > Partager notre retour d'expérience sur des **principes de management** et des **pratiques innovantes** pour
 - + Développer le **sentiment d'appartenance au cabinet**
 - + Créer une **relation de confiance** avec ses collaborateurs
 - + **Augmenter l'efficacité** individuelle et collective
 - + En conciliant **plaisir et productivité**

- > Présentation des Great Places To Work
 - + Lien entre Bien-être et performance
- > L'innovation managériale
 - + Est-elle incontournable aujourd'hui ?
 - + Motivation 3.0 : au cœur de l'innovation managériale
- > Principes et outils
 - + Manager par le sens et les valeurs
 - + Management participatif
 - + Installer une culture d'amélioration continue
 - + Créer un climat de confiance avec ses collaborateurs
 - + Célébrer
 - + Installer une culture de management
- > Questions / réponses

- > **Présentation des Great Places To Work**
 - + **Lien entre Bien-être et performance**
- > L'innovation managériale
 - + Est-elle incontournable aujourd'hui ?
 - + Motivation 3.0 : au cœur de l'innovation managériale
- > Principes et outils
 - + Manager par le sens et les valeurs
 - + Management participatif
 - + Installer une culture d'amélioration continue
 - + Créer un climat de confiance avec ses collaborateurs
 - + Célébrer
 - + Installer une culture de management
- > Questions / réponses

Une Great Place to Work est une entreprise où le salarié

- + a **confiance** en son encadrement,
- + est **fier de son travail**, de son entreprise,
- + peut travailler dans une **atmosphère conviviale**

Relations de haute qualité = confiance + fierté + solidarité

Performance

Bien-être





« La performance de nos consultants dépend du plaisir qu'ils ressentent au quotidien, que ce soit dans leur missions chez les clients ou en interne.

Chez OCTO, *pas d'excellence sans fun !* »

François Hisquin, PDG d'OCTO

Performance

Produire des **résultats** exceptionnels



Améliorer l'**efficacité** de l'organisation



Développer et maintenir une **culture d'entreprise** où règnent la **confiance**, la **fierté**, la **solidarité**

Bien-être

Performance

Produire des **résultats** exceptionnels



Améliorer l'**efficacité** de l'organisation



Développer et maintenir une **culture d'entreprise** où règnent la **confiance**, la **fierté**, la **solidarité**

Bien-être

Développer et maintenir une **culture d'entreprise** où règnent la **confiance**, la **fierté**, la **solidarité**

Faire évoluer la culture d'entreprise

implique un changement des comportements individuels...

... à commencer par le **management**



15 ans – 200 salariés – **en croissance**

Culture d'entreprise très forte

Notre enjeu : garder cette culture différenciante en grandissant

Revisiter nos pratiques de management, en permanence, les améliorer, les diffuser

- > Présentation des Great Places To Work
 - + Lien entre Bien-être et performance
- > **L'innovation managériale**
 - + **Est-elle incontournable aujourd'hui ?**
 - + **Motivation 3.0 : au cœur de l'innovation managériale**
- > Principes et outils
 - + Manager par le sens et les valeurs
 - + Management participatif
 - + Installer une culture d'amélioration continue
 - + Créer un climat de confiance avec ses collaborateurs
 - + Célébrer
 - + Installer une culture de management
- > Questions / réponses

Quelques verbatim ...

« L'innovation managériale est l'introduction de **pratiques de management nouvelles** pour l'entreprise dans l'objectif d'augmenter sa **performance** »

« Les grands progrès dans la pratique du management débouchent sur une **modification importante de la situation concurrentielle** et confèrent fréquemment des avantages durables aux entreprises pionnières »

« Seule l'innovation managériale a la capacité de **créer des avantages à long terme** »

Consensus sur l'importance d'innover dans le management pour créer de la valeur

*Est-ce qu'il y a **urgence** à innover dans le management ?*

OUI !

***Parce que nos modèles de management actuels sont hérités du Taylorisme et du début du XXème siècle !
Et qu'ils ne sont plus du tout adaptés aux changements récents :***

- **La génération Y (et les suivantes...)**
- **Le monde des entreprises, à l'ère du numérique**

La génération Y

- **En fort quête de sens dans son travail**
- **Bouscule énormément le management**
- **100 % connectée : accès à tous les savoirs sur internet et via les réseaux sociaux**
- **Niveau d'éducation et d'utilisation des outils très élevé**

En 2020 : les digital natives (génération Y) seront majoritaires dans les entreprises

On ne manage plus les mêmes personnes

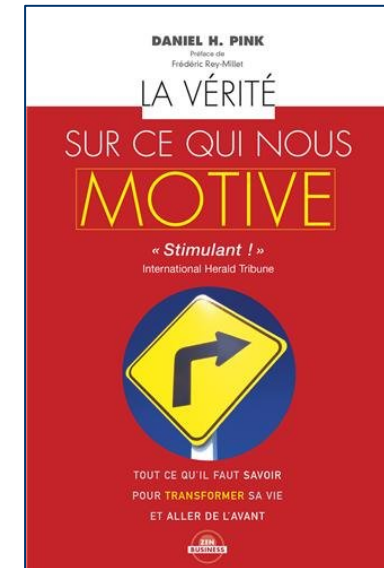
Le monde de l'entreprise a changé

Et la motivation des salariés aussi ...

Mais le mode de management a peu bougé depuis Taylor

TALKS

Dan Pink on the surprising science of motivation



http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html

Jusqu'à il y a
15 ans

Organisation scientifique du travail (apogée = Taylor)

=

Beaucoup d'activités répétitives, routinières
« Le travail n'est pas agréable par nature »

Motivation
2.0



Le salarié a besoin de récompenses et de sanctions
Il a besoin d'être guidé dans son travail

Management
2.0



Récompenser le comportement désiré
Punir le comportement indésirable
Imposer comment faire les tâches

Maintenant

Nouvelles technologies, internet



De moins en moins d'activités répétitives, routinières
De plus en plus d'activités de réflexion, créatives



Nouveaux facteurs de motivation



Nouvelles pratiques de management

On ne travaille plus seulement pour se nourrir mais aussi beaucoup pour se réaliser dans la vie

Le chef n'est plus celui qui sait mieux que les autres

Motivation 3.0

=

Autonomie

+

Maitrise

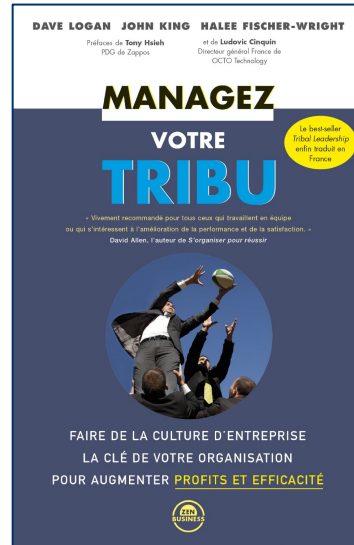
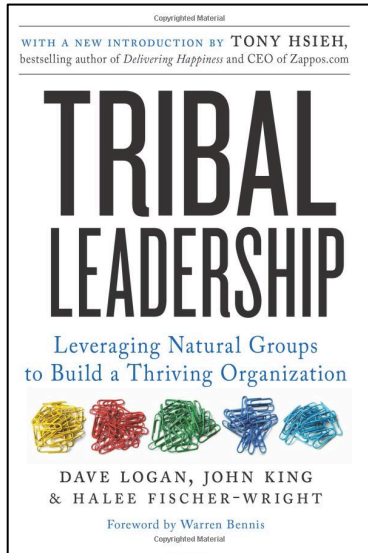
+

Finalité

« J'ai la capacité de choisir **comment** réaliser mes tâches, je suis capable de prendre des décisions, je ne demande pas à mon chef en permanence comment faire... »

« J'ai les **moyens** de faire mon boulot et de **m'améliorer**. J'ai le désir de devenir meilleur dans ce que je fais, donc je m'implique. Apprendre et progresser m'importe plus que le résultat lui-même »

« Ce que je fais au quotidien a du sens, je sais pourquoi je le fais. J'agis pour quelque chose de plus grand et de plus permanent que moi »



« Une équipe qui a du plaisir à travailler ensemble est beaucoup plus efficace »

La plus ancienne forme de groupe social qui ait existé est la **tribu**

Groupe de 20 à 150 personnes qui se connaissent suffisamment pour se saluer dans la rue lorsqu'elles se croisent

Une petite entreprise est une **tribu**

Une grande entreprise est une **tribu** de **tribus**

Comment fonctionnent les tribus ? Quel lien avec la culture d'entreprise ?

5 stades culturels dans les tribus qui se distinguent par

- Les comportements
- Les relations aux autres
- Les éléments de langage



En synthèse

- > La motivation est la condition première de la performance
- > Il n'existe pas de personnes naturellement motivées
- > La motivation s'acquiert en ayant de l'autonomie, en recevant de la considération, du feed-back, en trouvant de la satisfaction, du sens dans son travail

Le rôle du manager ?

- > Créer les conditions de la motivation des collaborateurs
- > Créer les conditions du passage en stade 4 de sa tribu
- > Le manager est l'acteur du changement des comportements individuels. Il permet, progressivement, le changement de culture d'entreprise.

Motivation = Autonomie + Maitrise + Finalité
Stade 4 = Tribal Leadership

- > Présentation des Great Places To Work
 - + Lien entre Bien-être et performance
- > L'innovation managériale
 - + Est-elle incontournable aujourd'hui ?
 - + Motivation 3.0 : au cœur de l'innovation managériale
- > **Principes et outils**
 - + **Manager par le sens et les valeurs**
 - + **Management participatif**
 - + **Installer une culture d'amélioration continue**
 - + **Créer un climat de confiance avec ses collaborateurs**
 - + **Célébrer**
 - + **Installer une culture de management**
- > Questions / réponses

Motivation = Autonomie + Maitrise + Finalité

1 - Manager par le sens et les valeurs

« Tell me why »

Les Great Places To Work, les tribus de stade 4 ont une conviction forte et partagée sur **le sens du travail** et **les valeurs** de l'entreprise. Quand le sens est fort, chacun peut prendre des initiatives pour y contribuer

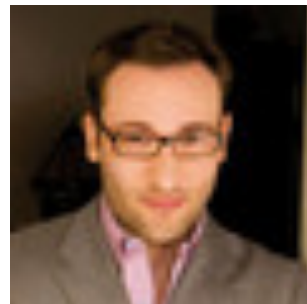
Le « Why » = le sens au niveau de l'entreprise = la raison d'être, la vision

Essayez !

Réfléchir à plusieurs au sens de son entreprise et écrire son « why »

S'inspirer de Simon Sinek : « Start with why »

<http://www.usievents.com/fr/conferences/8-paris-usi-2011/sessions/963-start-with-why>





NOUS CROYONS QUE *l'informatique*
TRANSFORME NOS SOCIÉTÉS
NOUS SAVONS QUE LES *réalisations marquantes*
SONT LE FRUIT DU *partage* DES SAVOIRS
ET DU PLAISIR À TRAVAILLER ENSEMBLE
NOUS *recherchons* EN PERMANENCE
DE MEILLEURES façons DE FAIRE

There is a better way

Manager par le sens

Le « Why », le sens, c'est aussi à l'échelle d'une équipe plus réduite

- + Exemple : une équipe support qui réfléchit à sa raison d'être dans l'entreprise

Le « Why », le sens, c'est **avant tout, au quotidien, avec chaque collaborateur**

- + Expliquer pourquoi on fait ou on demande les choses

Essayez !

Manager par les valeurs

Les valeurs partagées, respectées, vécues sont essentielles pour assurer la cohésion de la tribu

Essayez!

Définir les valeurs de l'entreprise

Les communiquer, les expliquer, les illustrer par des histoires collectives

Les appliquer et s'y référer pour prendre des décisions

Quelques points d'attention !

- + Les valeurs doivent être **réelles** pour l'entreprise, incarnées au quotidien
 - *Sinon, on génère une perte de confiance, de crédibilité*
- + Les valeurs sont respectées **par tous** !
 - *Cela implique **l'exemplarité** du manager*
- + C'est un outil de management puissant qui nécessite du **courage**
 - *On embauche selon ces valeurs*
 - *On se sépare aussi à cause des valeurs*



Courage

Honnêteté

Les 7 valeurs d'OCTO

=

**un fil conducteur pour
ce que nous faisons
tous les jours et notre
manière de le faire**

Pragmatisme

Curiosité

Expertise

Vitalité

Solidarité

Motivation = Autonomie + Maîtrise + Finalité

2 – Management participatif

« Donner de l'espace »

« Vous n'avez pas le monopole des bonnes idées »

S'ouvrir aux idées nouvelles, celles des autres

Donner la possibilité aux gens de s'exprimer, c'est leur donner la possibilité de prendre du recul, l'envie de s'améliorer

Essayez !

Faire collaborer sur les idées (ateliers, mailing-lists...)

Le plus important, c'est l'état d'esprit = accueillir les idées des autres

Apprendre à améliorer collectivement une idée et à décider

Limite du management participatif : il est parfois difficile de décider... et de faire accepter la décision à ceux qui avaient une autre idée...

OCTO

Le « Decider »



- J'aime ton idée, j'adhère
- Je suis neutre, je n'ai pas d'avis, je me range à la décision collective
- Je ne suis pas d'accord... Pour que je sois d'accord, il faudrait que

« Vous n'avez pas la solution à tout »

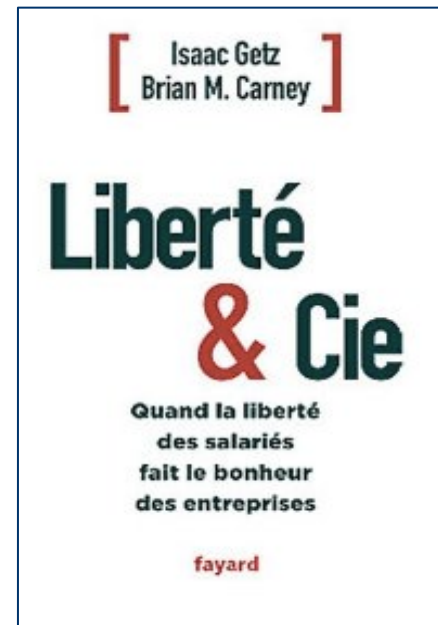
Idée classique : le rôle du manager est d'apporter des solutions (d'écoper des problèmes des collaborateurs)

Et bien ... Non !!!

Essayez !

La prochaine fois, laissez trouver la solution à ses collaborateurs

« Je suis sûr que vous êtes compétents, si vous y passez un peu de temps, je suis sûr que vous trouverez la solution »



Favoriser l'initiative, responsabiliser ...

Cela implique de faire **le pari de la confiance**
et de **donner le droit à l'erreur**

« Mieux vaut demander pardon que la permission »

« La véritable audace est celle où on peut se tromper »

Ces principes sont en accord avec notre valeur **Courage**

Favoriser l'initiative, responsabiliser ...

Supprimer des contrôles et des procédures pour libérer l'initiative des salariés

Résister à la tentation de répondre à un dysfonctionnement ou un abus par une nouvelle procédure ou un nouveau contrôle

Plutôt faire un feed-back, expliquer, recadrer



Volonté farouche d'éviter la bureaucratie. Pas de contrôle systématique sur les NDF, pas de formalisation d'approbation de congés... mais une transparence totale.

Notre meilleur garde-fou ? Notre valeur **Honnêteté** et la tribu !
Les octos sont redevables devant les octos.

Quelques points d'attention sur le management participatif

- > Il n'est pas sans **difficultés** !!!
- > Il faut arriver à trouver un mode de décision où une fois que la décision est prise, tout le monde l'applique...
- > D'autre part, pour des jeunes qui sortent d'école, trop de liberté peut leur donner le sentiment qu'ils n'ont pas quitté l'école, et ont des comportements inappropriés au monde de l'entreprise
- > Enfin, lorsque l'environnement est trop "riche" (beaucoup de sujets, beaucoup de place à l'initiative), cela peut avoir un "coût cognitif" et susciter du stress, qui n'est certes pas imposé par l'entreprise mais qui n'en reste pas moins nuisible

Motivation = Autonomie + Maitrise + Finalité

3 – Installer une culture d'amélioration continue

« There is a better way »

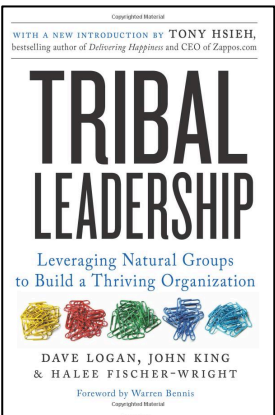
Faire toujours mieux

Cultiver cette valeur du changement, pour soi, pour l'entreprise

En mode « amélioration continue » (cf Lean) : des petits pas, pas des gros changements

Essayez !

S'autoriser à faire des changements, ouvrir la porte à tous les changements proposés par les collaborateurs



« Oil change » des tribus de stade 4

Qu'est ce qu'on pourrait faire de mieux ?

Qu'est ce qui marche bien ?

Que peut faire l'équipe pour que cela continue à marcher comme ça ?

OCTO

Essayez !

Atelier Keep – Drop – Start

Keep : qu'est-ce qui marche bien et qu'il faut continuer à faire ?

Drop : qu'est-ce qu'on souhaite arrêter ?

Start : qu'est-ce qu'on souhaite essayer pour nous améliorer ?

Demander l'avis des autres pour faire mieux

Apprendre à donner et recevoir un avis en toute bienveillance

OCTO

Essayez!

Le « Perfection
Game »

« Je mets 7/10 à ton document **car j'ai aimé** :

- ...son organisation et sa forme
- ...le fait que toutes les sujets importants aient été abordés

J'aurais mis 10, si :

- ... s'il y a avait un paragraphe de conclusion
- ... si la thématique XXX était illustrée
- ... s'il n'y avait plus de fautes d'orthographe

Mesurer la satisfaction, régulièrement

« On n'améliore que ce que l'on mesure »

Cela implique beaucoup de courage et d'énergie

oCTO

Essayez !

Le « kiffomètre »

Le « mood-meter »

« Comment te sens-tu dans ta mission ? Dans ton équipe ? Est-ce que tu recommanderais à ton meilleur ami de venir travailler ici ? »

5 = cette réunion était bien au-delà de mes espérances, c'était génial !

1 = je maudis cette réunion, j'aurais mieux fait d'être ailleurs

3 = je devais être là, j'ai appris ce que je voulais

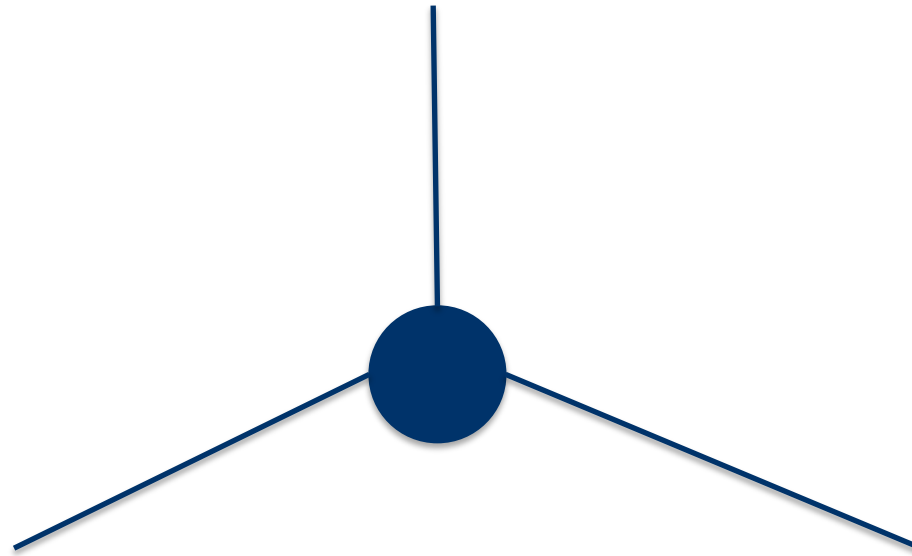
**Le « ROTI » - Return
On Time Invested**



4 – Créer une relation de confiance avec ses collaborateurs

Relationship

power



Expertise

power

Role

power



Le One-On-One

Essayez !

Une rencontre manager – collaborateur en tête à tête
Une fois par semaine
Pendant ½ heure
Planifié à date et heure fixe

- ***Construire la relation***
- ***Apprendre à mieux se connaître***
- ***Faire du feed-back***
- ***Coacher – Aider à progresser***



Le feed-back

Essayez ! **Rétro-action sur le comportement, en insistant sur le sens**

Essayez ! **« Quand tu fais ça, voilà ce qu'il se passe ... »**

- Essayez !* ➤ **Ancrer les comportements positifs**
- **Corriger les comportements inadaptés**

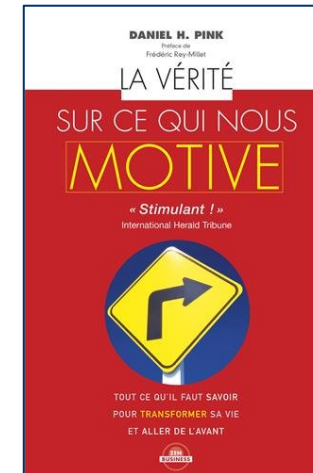
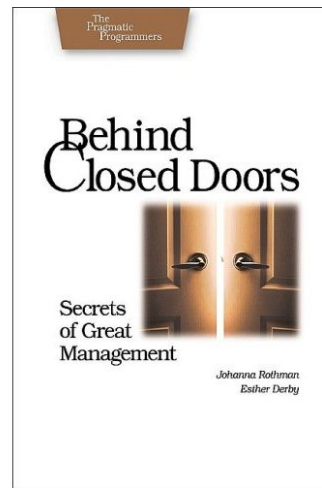
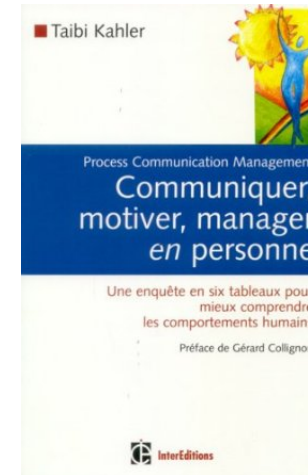
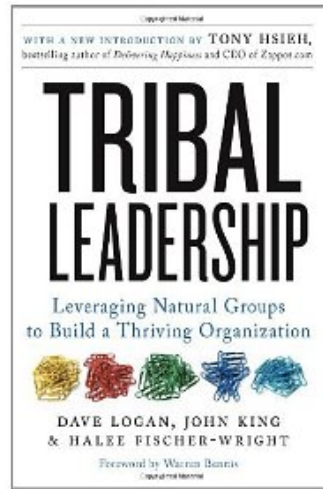
Faire 9 feed-backs positifs pour 1 feed-back d'amélioration

5 – Célébrer les fiertés !!!

« Renforcer la convivialité »

6 – Installer une culture de management

« Commencer par soi »



- L'entreprise a besoin de **se réinventer en permanence**, de changer
- Il est urgent de **repenser nos modèles de management**
- Nous avons toujours **besoin de managers** ! Mais des managers qui **indiquent la direction** (le pourquoi) et qui laissent beaucoup plus **d'autonomie aux équipes opérationnelles sur le comment**
- Le « chef » n'est plus celui qui sait, mais celui qui fait en sorte que **ses équipes se développent le mieux possible**
- Le leader/manager de demain est en quelque sorte **un chef d'orchestre** : entouré de gens compétents qui connaissent tous leur partition et leur instrument, il doit faire en sorte que la conjugaison des talents donne un résultat harmonieux

Questions / Réponses