





MATHILDE DÉGREMONT







LES NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT

Auteur : Mathilde Dégremont

PRÉAMBULE

Comment rester concurrentiel dans un environnement qualifié de VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu)?

En prenant les décisions les plus adaptées, le plus rapidement possible!

Dans ce contexte, les entreprises ne peuvent plus s'embarrasser de chaînes de décisions longues, où le moindre sujet est remonté et validé par la hiérarchie, engendrant des risques de délais supplémentaires et de déconnexion au terrain.

Au contraire, elles doivent privilégier les décisions et les actions rapides, agiles et proches des préoccupations des clients. Or, les personnes les mieux placées pour prendre ces décisions et les mettre en œuvre sont les collaborateurs.

Ceci suppose que ces derniers soient formés et outillés pour assumer ce rôle, et être en mesure d'agir de manière efficace et autonome. Or, l'autonomie ne se décrète pas, elle se construit et se vit au quotidien. Elle s'accompagne pas à pas. Voici tout l'enjeu des nouveaux modes de management.





SOMMAIRE

1.	Qu'est-ce qu'un « nouveau mode de management » ?	9
2.	Nos convictions sur les nouveaux modes de management.	13
3.	Guide méthodologique : Comment développer et diffuser	17





1.

QU'EST-CE QU'UN « NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT » ?

1.1 Un « Pourquoi » et des « Comment »

Les nouveaux modes de management s'opposent traditionnellement au management « command & control » consistant à dire aux collaborateurs comment exécuter leurs tâches et mener à bien leur mission, puis à s'assurer que ce travail a été réalisé correctement.

La nouvelle posture de manager consiste, quant à elle, à donner un sens, une direction au travail des collaborateurs. Le manager va ainsi s'assurer que ces derniers comprennent « pourquoi » ils travaillent, et leur laisser toute latitude pour déterminer « comment » s'organiser.

Ce mode de fonctionnement permet aux collaborateurs d'une entreprise d'orienter leurs efforts dans la même direction, vers un même « pourquoi ». En revanche, le « comment » pourra différer d'une équipe à l'autre, chacune s'organisant en fonction de ses besoins, contraintes et compétences disponibles. Il y aura donc un seul « pourquoi » et potentiellement plusieurs « comment ».

Ce type de management sous-tend un très haut niveau de confiance mutuelle :

Figure 1. La confiance mutuelle

CONFIANCE DU MANAGER ENVERS LES COLLABORATEURS

Confiance en la capacité des collaborateurs à s'organiser efficacement et à maintenir un niveau de performance élevé.

CONFIANCE DU MANAGER EN LUI

Confiance en sa propre capacité à guider le travail sans le contraindre.



CONFIANCE DES COLLABORATEURS EN EUX

Confiance en leur propre capacité à faire face aux difficultés de manière autonome, sans systématiquement transférer les suiets au manager.

CONFIANCE DES COLLABORATEURS ENVERS LE MANAGER

Confiance en la capacité du manager à transmettre la vision, à défendre le droit à l'erreur et à se rendre disponible pour accompagner les collaborateurs en cas de difficultés.



L'agilité, les entreprises libérées et les entreprises Opales¹ s'inscrivent dans cette définition et sont ainsi considérées comme appliquant des nouveaux modes de management.

1.2 Ces méthodes sont-elles nouvelles ?

Le terme « nouveaux modes de management » est employé abusivement afin de différencier cette manière de s'organiser du fonctionnement « command & control ». Pourtant, il prend racine dans des traditions plus anciennes comme le Taylorisme et le Lean management.

F.W. Taylor a développé la « direction scientifique » afin de déclencher une « révolution mentale ». Son objectif était de faire évoluer les rapports entre ouvriers et dirigeants, en conflit permanent concernant la répartition de la plus-value, vers une collaboration visant à augmenter cette plus-value.

Il expliquait ainsi : « La grande révolution qui se produit dans l'attitude mentale des deux parties lorsque intervient la direction scientifique, est que l'une comme l'autre cessent de considérer la répartition de la plus-value comme le point le plus important et qu'elles tournent ensemble leur attention vers l'accroissement de la dimension de cette plus-value. Ces deux parties comprennent qu'en remplaçant l'antagonisme et la lutte par une coopération amicale et une assistance mutuelle, elles peuvent ensemble porter cette plus-value à une dimension si considérable (...) qu'il y a matière à une forte augmentation des salaires des ouvriers et à une augmentation toute aussi forte des profits du fabricant ». Il ajoute : « Mais cette augmentation n'est que la plus faible partie du projet. L'harmonie que la direction scientifique fait régner entre

l'employeur et l'employé est ce qui pouvait se produire de plus heureux pour l'un comme pour l'autre »².

Pour Taylor, l'étude des temps et la « direction scientifique » ne sont donc que des outils au service d'une cause plus grande, la « révolution mentale », qui doit permettre aux ouvriers et à la direction de collaborer harmonieusement.

Cet éclairage met en avant le fossé entre la démarche de Taylor et le « taylorisme » tel que nous le connaissons actuellement. Ce dernier, en se concentrant sur la décomposition des temps et l'augmentation de la productivité, a fini par substituer les moyens à la fin. En conséquence, l'objectif de collaboration et d'harmonie a été perdu de vue.

Pourtant, les travaux de Taylor restent modernes par bien des aspects. Ils ont posé les bases des méthodes de management actuelles, et notamment des nouveaux modes de management, en instituant deux principes fondateurs :

- La volonté de penser l'organisation : Taylor a été un des premiers à souligner la nécessité de « scientifiser » les entreprises. Les nouveaux modes de management, en questionnant l'organisation, s'inscrivent dans ce mouvement.
- 2. La constitution d'un projet mobilisateur : La révolution mentale de Taylor et les nouveaux modes de management visent à fédérer les efforts de tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, autour d'une finalité supérieure. Les deux approches pourraient ainsi être illustrées par la même image : « Nous sommes tous dans le même bateau et devons ramer dans le même sens ».

En complément, il est intéressant de constater que le Lean management, qui a été développé



^{1.} Concept développé par Frédéric Laloux dans son livre Reinventing organization (Diateno).

^{2.} GODET Michel, Prospective et planification stratégique, Economica, 1985, p. 259.

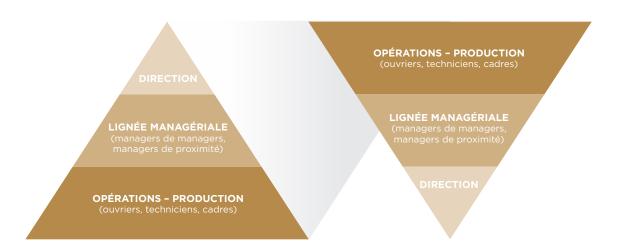
pour répondre aux dérives du taylorisme³, présente lui aussi de nombreux points communs avec les nouveaux modes de management.

Le Lean management « est une méthode de management qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise par le développement de tous les employés »⁴. Les entreprises pratiquant le Lean, et en premier lieu Toyota qui a développé la méthode au cours du XXe siècle, cherchent ainsi à se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée pour le client, qui sont vectrices de performance. Pour ce faire, elles réduisent au maximum tout ce qui peut être considéré comme un gaspillage sans valeur ajoutée (gaspillage en

temps de transport, temps d'attente, sur-qualité, variabilité...).

Or, ce travail d'optimisation de la production au service du client ne peut être réalisé que sur le terrain, par les collaborateurs qui produisent quotidiennement. C'est pourquoi la pyramide managériale est inversée dans les entreprises Lean. Ceux qui font, qui produisent, sont considérés comme essentiels et se trouvent en haut de la pyramide. Les strates managériales, qui doivent jouer le rôle de coach et non de police, sont au service de ceux qui apportent la valeur ajoutée au client. Elles sont donc en bas de la pyramide, en soutien.

Figure 2. Pyramide hiérarchique dans une entreprise pratiquant le taylorisme vs Pyramide hiérarchique dans une entreprise pratiquant le Lean management.



Pyramide hiérarchique dans une entreprise pratiquant le taylorisme

Pyramide hiérarchique dans une entreprise pratiquant le Lean management



^{3.} Le taylorisme tel que pratiqué par un certain nombre d'entreprises a séparé la tête et les mains en demandant aux ouvriers de se contenter de produire, quand la réflexion, sur les méthodes de production notamment, étaient l'apanage des cols blancs. Le Lean management a été développé en réaction à ces pratiques. Il confie la production et la réflexion sur les méthodes de production aux ouvriers, qui doivent réfléchir autant que produire.

^{4.} Site internet d'Operae Partners, « La définition du Lean management » par Michael Ballé (Docteur en sciences sociales, co-fondateur d'Operae Partners, du Projet Lean Entreprise et de l'Institut Lean France).

Nous retrouvons ici les principes fondateurs de Taylor évoqués précédemment. Comme chez Taylor et comme dans les nouveaux modes de management, la nécessité de penser l'organisation est très forte dans le Lean management. Les équipes sont également mobilisées autour d'un projet fédérateur.

En outre, le Lean management a enrichi ces principes de deux éléments complémentaires :

- La reconnaissance du savoir-faire de ceux qui produisent et de leur capacité à organiser et améliorer les processus.
- 2. L'importance du client et de la valeur ajoutée que l'entreprise doit lui procurer.

Ces deux éléments ont fortement influencé les nouveaux modes de management dans la mesure où :

 Les méthodes et les processus, symbolisés par le « comment », sont laissés à la libre appréciation des collaborateurs qui produisent

- et qui sont les plus à même d'améliorer les performances.
- 2. La vision, symbolisée par le « pourquoi », est en revanche portée par la direction et la ligne managériale. La vision fédère les équipes autour d'un projet commun, qui consiste à servir le client et lui apporter un maximum de valeur ajoutée.

En synthèse, les « nouveaux » modes de management ne sont pas si novateurs. Bien qu'ils proposent des manières de faire différentes, ils s'inscrivent dans une longue tradition managériale et reprennent certains éléments structurants de la pensée de Taylor, comme de celle du Lean management.

Porter cet éclairage sur les nouveaux modes de management nous semblait important. Cette définition n'est en effet pas anodine et va influencer la manière dont ces méthodes peuvent être mises en œuvre dans les entreprises.

Tableau 1. Analyse comparative de la pensée développée par F.W. Taylor, du Lean management et des nouveaux modes de management.

Grands principes	Pensée développée par F.W. Taylor	Lean management	Nouveaux modes de management
Nécessité de penser l'organisation	Oui	Oui	Oui
Constitution d'un projet fédérateur	Oui: augmenter la plus-value pour remplacer la lutte des classes par une entente harmonieuse	Oui: apporter toujours plus de valeur ajoutée au client	Oui: apporter toujours plus de valeur ajoutée au client
Reconnaissance du savoir-faire de ceux qui font		Oui, symbolisée par la présence de la production en haut de la pyramide hiérarchique	Oui, symbolisée par un « comment » laissé à la main de la production
Importance du client et de la valeur ajoutée que l'entreprise doit lui procurer		Oui, c'est la raison d'être du Lean management	Oui, symbolisée par le « pourquoi » (pour quoi = pour le client)



2.

NOS CONVICTIONS SUR LES NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT

Le travail que nous avons mené sur le terrain, en accompagnant nos clients dans leurs transformations, nous a conduit à nous forger trois convictions sur les nouveaux modes de management. Chacune de ces convictions vient répondre à une problématique spécifique :

- La première conviction porte sur la cible. Elle permet de déterminer quels nouveaux modes de management définir.
- La deuxième conviction concerne la trajectoire. Elle éclaire sur la manière d'insuffler et de diffuser ces nouveaux modes de management.
- La troisième conviction porte sur le pilotage.
 Elle permet de déterminer comment piloter la transformation et s'assurer qu'elle atteint bien ses objectifs.

Les voici détaillées.

2.1 Il existe autant de nouveaux modes de management que d'entreprises

Les différents modes de management sont souvent considérés comme étant « exclusifs », c'est-à-dire ne pouvant pas s'appliquer simultanément dans une même entreprise. Pourtant, comme nous l'avons souligné précédemment, ils reposent tous sur un socle conceptuel commun. Plutôt que de les opposer, il nous semble donc intéressant de les associer et de les combiner entre eux, comme autant de pièces d'un puzzle.

Pour ce faire, les entreprises peuvent piocher les principes et les méthodologies qui leur semblent les plus pertinents, les adapter à leur propre organisation et les enrichir d'éléments complémentaires. Elles vont ainsi construire leur propre mode de management, sur-mesure. C'est pourquoi il existe autant de nouveaux modes de management que d'entreprises. Chaque organisation étant unique, chaque mode de management doit être adapté.

C'est exactement de cette manière qu'ont procédé les entreprises ayant développé les modes de management que nous connaissons actuellement. Elles ont repris certains éléments, les ont adaptés et les ont complétés pour mieux répondre à leurs besoins et contraintes, construisant ainsi une méthode de management sur-mesure. Reprenons l'exemple de Toyota, qui a développé le Lean management. L'entreprise



s'est appuyée sur l'idée taylorienne du projet fédérateur et l'a actualisée. Chez Toyota, l'objectif de ce projet n'est plus d'augmenter la plus-value pour rétablir un climat harmonieux entre patronat et ouvriers dans un contexte de lutte des classes, mais de mobiliser l'ensemble des collaborateurs pour produire plus de valeur ajoutée au service du client. Bien que les deux concepts soient assez proches, Toyota a adapté son projet fédérateur à l'époque et à la culture de son entreprise. Il l'a également enrichi avec de nouvelles techniques et méthodologies.

A cette période, le Japon est en effet affaibli par la Seconde Guerre Mondiale et la pénurie de matières premières fait rage. La production de masse y est impossible, faute d'approvisionnements réguliers et de débouchés. C'est dans cet environnement contraignant que va naître une des innovations majeures de Toyota, le « juste-à-temps », qui consiste à alimenter la chaîne de montage avec les bons composants, au bon moment, et dans les bonnes quantités. évitant ainsi la constitution de stocks inutiles. Cette technique du « juste-à-temps » a donc été pensée par Toyota pour Toyota. Elle répond à un contexte économique particulier - la pénurie de matières premières - et s'inscrit dans la culture minimaliste japonaise - faire plus avec moins.

Les entreprises qui ont mis en place un mode de fonctionnement « libéré » ont également employé la même démarche, consistant à s'inspirer, adapter et enrichir. Elles ont repris l'idée du projet fédérateur, souvent proche de celui exprimé par Toyota, et l'ont enrichi d'éléments complémentaires adaptés à leurs besoins et contraintes. Certaines d'entre elles ont par exemple aplati leur pyramide hiérarchie afin de faciliter la mise en responsabilité et la prise de décision au plus près du terrain.

Chacune de ces entreprises a ainsi créé un mode de management sur-mesure, inspiré de ce qui pouvait être pratiqué ailleurs, mais toujours adapté et repensé pour être cohérent avec leur culture d'entreprise, leur environnement et leurs contraintes.

Ici réside toute la subtilité des méthodes de management qui fonctionnent bien : ces dernières doivent être le reflet des valeurs de l'entreprise et ne peuvent donc être qu'uniques.

2.2 Le management intermédiaire peut être un moteur d'adoption des nouveaux modes de management

Si les modes de management doivent être conçus sur-mesure, il en va de même pour leur diffusion au sein de l'entreprise. Le déploiement de ces méthodes doit en effet être adapté au contexte, à l'histoire et à la culture de l'entreprise concernée. Ainsi, une banque du CAC40 ne suivra pas la même trajectoire de déploiement qu'une start-up suédoise ou qu'une entreprise industrielle japonaise.

Pour dessiner cette trajectoire, les entreprises peuvent s'appuyer sur plusieurs modèles et les combiner entre eux.

Le modèle classique consiste à diffuser les nouveaux modes de management du haut de la pyramide hiérarchique vers le bas (en « topdown»). Ce modèle fonctionne très bien dans des petites structures horizontales, où le top management est proche du terrain et peut facilement partager sa vision avec l'ensemble des collaborateurs.

Ce n'est cependant pas la seule manière de procéder. En outre, cette méthode « top-down » est moins adaptée aux entreprises caractérisée par un top management plus traditionnel et de nombreuses strates hiérarchiques, la vision s'étiolant progressivement au fur et à mesure de sa cascade le long de la ligne managériale.



Dans ce type d'entreprise, l'émergence des nouveaux modes de management va plutôt émaner du management intermédiaire. Les managers intermédiaires sont en effet confrontés à des problématiques très concrètes, de terrain, concernant l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients internes ou externes. Afin de faire évoluer la posture de leurs collaborateurs, de les responsabiliser et de les inviter à être plus orientés « client », certains d'entre eux ont progressivement développé de nouveaux modes de management, reposant sur la confiance, l'autonomie et la mise en responsabilité des collaborateurs.

Nous avons rencontré ce cas de figure, dans lequel certains managers intermédiaires tirent la diffusion des nouveaux modes de management, dans plusieurs entreprises où nous sommes intervenus, notamment dans le secteur bancaire et assurantiel. Nous avons alors pu nous appuyer sur ces « pionniers » pour inspirer et convaincre les autres managers de l'entreprise de développer ces pratiques managériales. Nous y reviendrons dans la dernière partie de ce focus. Ce constat, réalisé sur le terrain, nous amène à remettre en question deux a priori sur les nouveaux modes de management :

- La transformation de l'entreprise par la diffusion des nouveaux modes de management n'est pas nécessairement l'apanage du top management. Si l'implication de ce dernier est un facteur clé de succès, il existe d'autres manières de porter ce type de transformation.
- Les managers ne sont pas tous réfractaires aux nouvelles méthodes de travail. Certains peuvent même porter la transformation au sein de leur entreprise et jouer le rôle de source d'inspiration pour leurs pairs.

C'est pourquoi il est encore une fois important d'adapter la trajectoire de diffusion des nouveaux modes de management à l'entreprise concernée, en faisant fi des idées reçues.

2.3 La transformation par les nouveaux modes de management peut et doit être pilotée

Aujourd'hui, les projets de transformation et de diffusion des nouveaux modes de management sont peu pilotés par les entreprises, et ce pour plusieurs raisons :

- Les problématiques et les dysfonctionnements à résoudre ne sont ni listés, ni qualifiés, en amont du projet. Ce dernier répond ainsi à une volonté globale de faire mieux, mais sans identification précise de ce qu'il faut améliorer.
- Les entreprises identifient les grands enjeux auxquels le projet doit répondre mais ne traduisent pas ces derniers en objectifs SMART⁵. Au lancement du projet, les objectifs à atteindre ne sont donc ni définis, ni partagés avec l'ensemble des collaborateurs.
- La nature de ce type de transformation est intangible et les résultats attendus peuvent être difficiles à matérialiser.

Pourtant, la diffusion des nouveaux modes de management peut et doit être pilotée par les entreprises.

Pour ce faire, deux types de mesure peuvent être mis en place :

- Le pilotage des actions de transformation, afin de suivre l'avancement du projet.
- L'atteinte des objectifs de transformation, afin de s'assurer que les actions menées apportent bien les résultats attendus.



^{5.} Objectifs SMART : moyen mnémotechnique permettant de définir des objectifs simples, clairs et pilotables (S pour spécifique, M pour mesurable, A pour atteignable, R pour réalisable et T pour temporel).

Tableau 2. Exemples d'indicateurs de pilotage d'un projet de transformation par les nouveaux modes de management.

Pilotage des actions de transformation

- Nombre d'équipes coachées.

- Nombre d'équipes ayant mis en place et utilisant un système de management visuel.
- Nombre de formations dispensées aux managers et aux collaborateurs sur le thème « autonomie et responsabilisation ».
- Part des processus RH ayant été repensés à l'aune des nouveaux modes de management (processus de recrutement, processus de gestion des talents...).
- Part des équipes ayant mis en place un mode de présence hybride.

Atteinte des objectifs de transformation

- Objectif de transformation : mise en responsabilité des collaborateurs.
- Indicateurs associés: indice de confiance par les collaborateurs, indice de confiance par les managers, réponses obtenues dans les enquêtes annuelles sur ce thème.
- Objectif de transformation : amélioration de l'attractivité de l'entreprise.
- Indicateurs associés: nombre de recrutements effectués hors du bassin de recrutement habituel, nombre de talents recrutés et fidélisés dans l'entreprise, taux de turn-over.

3.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE : COMMENT DÉVELOPPER ET DIFFUSER SON PROPRE MODE DE MANAGEMENT ?

Après avoir présenté nos convictions sur les nouveaux modes de management, il nous semblait important d'apporter des pistes concrètes sur la manière de mettre en œuvre ces dernières. C'est pourquoi cette troisième partie prend la forme d'un guide méthodologique, proposant une démarche structurée pour donner vie aux trois convictions exposées ci-dessus.

Nous en sommes convaincus, chaque entreprise est unique et doit, à ce titre, développer ses propres modes de management. La démarche que nous proposons ne consiste donc pas à importer une méthode existante, mais à construire une méthode sur-mesure.

3.1 Construire le « pourquoi »

La première étape de la démarche consiste à définir le « pourquoi », la vision qui va orienter les efforts de l'ensemble des collaborateurs dans une direction commune et affirmer les notions de confiance, d'engagement et d'autonomie. Le point de départ de cette réflexion est la raison

d'être de l'entreprise. Si cette dernière n'en dispose pas, un premier atelier peut être organisé afin de la formaliser.

La raison d'être va ensuite être déclinée en grands principes, qui vont venir encadrer les pratiques managériales et les pratiques de travail de l'entreprise.

Ce cadre doit être :

- Concret, pour permettre de déterminer quelles sont les pratiques encouragées, qui relèvent du jeu managérial de l'entreprise, et quelles sont les pratiques caduques, qui sont considérées comme « hors-jeu ».
- Générique, pour être applicable à l'ensemble des métiers de l'entreprise. Il ne doit pas comporter de principe spécifique à la Finance, au Marketing ou à toute autre fonction en particulier.
- Intemporel, afin que les principes perdurent et s'ancrent dans le temps. Ces derniers ne doivent donc pas être corrélés aux objectifs stratégiques à court ou moyen terme.



Ces grands principes seront définis lors d'ateliers de travail associant des participants représentatifs de l'ensemble de l'entreprise, depuis la direction jusqu'aux collaborateurs en passant par les différentes strates managériales. Il est également intéressant d'y associer des « pionniers », ces managers intermédiaires ayant mis en place un certain nombre de nouvelles pratiques et de nouveaux modes de management au sein de leurs équipes.

Une fois définis, la raison d'être et les grands principes associés seront formalisés dans un «socle commun» qui devra être diffusé, rappelé et utilisé en permanence au sein de l'entreprise.

Le Manifeste Agile est un très bon exemple de formalisation d'une vision et de grands principes. Il a été rédigé en 2001 par 17 experts du développement informatique. Ces signataires ne travaillaient pas dans la même entreprise mais partageaient une vision commune sur la manière de faire leur métier - vision centrée autour de deux éléments : l'humain et l'attention portée au client final. Ils ont donc voulu partager cette vision et ont rédigé un Manifeste, construit autour de quatre valeurs :

- Les gens et leurs interactions sont plus importants que les processus et les outils.
- Un logiciel qui fonctionne prime sur de la documentation exhaustive.
- La collaboration avec les clients est préférable à la négociation contractuelle.
- La réponse au changement passe avant le suivi d'un plan.

Ces valeurs sont construites selon un positionnement relatif: la locution de gauche prime sur celle de droite; mais cela ne veut pas dire pour autant que celle de droite soit obsolète. Ainsi, selon l'approche Agile, il est essentiel de favoriser les interactions avec le client afin de bien comprendre ses besoins, de lui proposer régulièrement des solutions et de collecter ses feedbacks. Mais cela ne signifie pas que les processus, les outils ou les contrats sont inutiles. Ils ne doivent simplement plus passer avant le contact humain.

En complément des quatre valeurs décrites ci-dessus, le Manifeste Agile énonce douze principes, suffisamment concrets pour guider les pratiques managériales et de travail, et suffisamment génériques pour être applicables à tout métier, voire à tout secteur d'activité. En voici quelques-uns :

- «Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée ».
- « Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes autoorganisées ».
- « À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence ».
- « Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés ».

3.2 S'appuyer sur les « pionniers » pour inspirer et diffuser les bonnes pratiques

La seconde étape de la démarche vise à capitaliser sur les avancées réalisées par les «pionniers», ces managers ayant d'ores et déjà expérimenté et mis en place un certain nombre de pratiques managériales favorisant autonomie, mise en responsabilité et confiance.

Pour ce faire, des interviews de pionniers sont réalisées, visant à collecter des bonnes pratiques, qui seront ensuite largement diffusées et relayées au sein de l'entreprise. Ces bonnes pratiques



peuvent par exemple faire l'objet d'un rendez-vous hebdomadaire sur l'intranet, lors duquel des interviews vidéo proposant conseils, anecdotes et retours d'expérience, seront diffusées.

Outre les bonnes pratiques, les échanges avec les pionniers doivent également permettre d'identifier les difficultés rencontrées dans la mise en place de nouvelles pratiques managériales, ainsi que les solutions apportées. Cette matière viendra alimenter et enrichir la stratégie de déploiement au niveau de l'entreprise.

Ce travail, engagé avec les pionniers, présente trois avantages majeurs dans la diffusion de nouveaux modes de management.

Premièrement, il permet de s'assurer que les modes de management développés sont cohérents avec la culture et les valeurs de l'entreprise concernée. En effet, quoi de mieux que des pratiques pensées, testées et mises en œuvre directement par les managers et les collaborateurs de l'entreprise!

Deuxièmement, cette étape permet de « désacraliser » les nouveaux modes de management. Un certain nombre de managers et de collaborateurs perçoivent en effet ces méthodes de management comme quelque chose de compliqué à mettre en œuvre, qui serait plus adapté à une start-up américaine qu'à une entreprise du CAC40. Mettre en avant le fait que certains managers, au sein même de leur entreprise, aient réussi à développer ce type de pratiques, aide à dépasser ces a priori. Cela permet également de rassurer, en montrant que l'objectif n'est pas de devenir le nouveau Facebook, mais simplement de faire évoluer progressivement la manière de manager et de travailler de l'entreprise.

Troisièmement, le partage d'expérience des pionniers met en avant le fait que la transformation est d'ores et déjà engagée au sein de l'entreprise. Cette dernière ne part pas d'une feuille blanche et peut capitaliser sur ce qui a été initié. Le chemin à parcourir paraît ainsi moins long.

3.3 Déployer les nouveaux modes de management auprès de l'ensemble des collaborateurs

En complément des actions de sensibilisation et de communication visant à diffuser largement et régulièrement la vision d'une part, et à inspirer grâce aux bonnes pratiques des pionniers d'autre part, il est nécessaire d'accompagner de manière opérationnelle les managers et les collaborateurs dans leur transformation.

Cet accompagnement est réalisé sur le terrain, équipe par équipe. Il commence par un diagnostic, permettant de déterminer le niveau de maturité de l'équipe accompagnée, sa capacité à se transformer et la cible qu'elle se fixe. Ainsi, chaque équipe disposera d'un coaching sur mesure, lui permettant d'acquérir et de mettre en œuvre à son rythme les pratiques liées aux nouveaux modes de management, tout en visant un objectif unique : développer l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs, en développant le sentiment de confiance mutuelle.

Pour atteindre cet objectif, l'accompagnement s'appuie sur les outils de l'excellence opération-nelle: pilotage de la performance, résolution de problème et amélioration continue, tableaux de bord et management visuel. Ces outils peuvent être associés à ceux de l'agilité (rétrospectives, morning meetings...), qui sont complémentaires et participent à l'atteinte des mêmes objectifs.

En apprivoisant ces outils, les collaborateurs sont progressivement en mesure de savoir ce qu'ils ont à faire, comment ils doivent le faire et comment ils peuvent améliorer cette manière de



faire. Ils s'approprient ainsi le « comment », quand le manager fait évoluer sa posture vers celle de manager leader, qui porte le « pourquoi ». Petit à petit l'équipe va ainsi évoluer vers de nouveaux modes de management.

Figure 3. Nouveaux modes de management et excellence opérationnelle.



En synthèse, l'excellence opérationnelle permet de former et d'outiller les collaborateurs et les managers, grâce à un accompagnement sur le terrain. Elle vient ainsi donner vie aux principes énoncés dans la vision et le socle commun des nouveaux modes de management.

Chaque équipe est accompagnée une dizaine de semaines, temps nécessaire au diagnostic, à l'acquisition et à la mise en pratique des différentes notions. Petit à petit, le nombre d'équipes utilisant l'excellence opérationnelle et les nouveaux modes de management croît, jusqu'à créer un effet boule de neige et entrainer les autres équipes. A partir de ce moment-là, l'entreprise devient autonome dans sa transformation

3.4 Repenser les processus RH

La dernière étape de la transformation de l'entreprise consiste à faire évoluer les processus RH afin de les mettre en cohérence avec la vision et les nouveaux modes de management. A titre d'exemple, la question se pose de maintenir un système de pointage des non-cadres dans une entreprise prônant la confiance. De même, un suivi des performances individuelles basé sur le nombre de dossiers traités par jour est-il cohérent avec une vision orientée vers la satisfaction des clients et le travail d'équipe ?

Cette étape commence donc par un diagnostic de l'ensemble des processus RH, depuis le recrutement, jusqu'à la gestion des départs, en passant par l'intégration des nouveaux arrivants, la formation ou les évaluations. Ces processus sont ensuite repensés un par un, afin d'être mieux alignés avec la vision de l'entreprise. Ils continueront ensuite à évoluer, afin de toujours accompagner la transformation de l'entreprise, et d'en être le miroir.







DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 7 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square d'adresser, avec plus de 700 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

DATA

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

DIGITAL

Square accompagne ses clients dans l'élaboration de leur stratégie digitale, la conception et la mise en œuvre de nouveaux parcours digitaux pour leurs clients ou leurs collaborateurs, ainsi que dans l'ensemble des chantiers d'acculturation interne et d'accompagnement aux nouvelles méthodes de conception.

INNOVATION

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

MARKETING

Square accompagne ses clients sur l'ensemble du spectre marketing : marketing stratégique, marketing relationnel, marketing de l'offre, communication, tarification, satisfaction clients. Nos expertises initialement centrées sur les secteurs de la banque et de l'assurance, s'adressent désormais à l'ensemble des industries ou services B2C.

PEOPLE & CHANGE

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

RISK & FINANCE

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

RSE ET FINANCE DURABLE

Square accompagne ses clients dans leur transformation vers un modèle plus responsable. Cet accompagnement porte sur la définition stratégique de l'ambition RSE, la transformation des business models, les travaux de mise en conformité tant dans leur déclinaison réglementaire que dans leur déclinaison Data Management et Data Science. Square accompagne également ses clients dans leurs chantiers d'accompagnement humain et culturel de leur politique RSE.

SUPPLY-CHAIN

Square assure l'excellence opérationnelle de la logistique, des achats aux derniers kilomètres, avec des parcours clients différenciants. Nos experts conçoivent des solutions omnicanales mettant en œuvre les meilleures pratiques des systèmes d'informations, de la mécanisation à la robotisation.

Le présent focus sur les nouveaux modes de management est construit en trois parties. La première partie propose une définition des nouveaux modes de management. Elle montre que les nouveaux modes de management fondés sur l'agilité, la confiance et le « sens » donné aux collaborateurs ne s'opposent de fait pas, contrairement à certaines idées reçues, aux modèles de management antérieurs (Taylorisme et Lean Management); ils viennent les compléter et les enrichir. La deuxième partie présente les convictions du Cabinet Square sur ces nouveaux modes de management : la nécessité d'adapter le modèle de management à la culture de chaque entreprise, le besoin impérieux de s'appuyer sur les managers intermédiaires, le besoin de pilotage de la transformation managériale. La troisième partie fournit des recommandations méthodologiques pour les entreprises souhaitant faire évoluer leur modèle managérial. Ce focus a été rédigé par Mathilde Dégremont, sponsor du domaine d'excellence People & Change du cabinet Square. Il constitue l'une des nombreuses publications (article, focus, enquêtes, ...) réalisées par les consultants Square rattachés à ce domaine d'excellence.



CONTACTS



MATHILDE DÉGREMONT

Principal

Sponsor Domaine d'Excellence People&Change mathilde.degremont@vertuoconseil.com



MARC CAMPI
Associate Partner
marc.campi@square-management.com



