



INTRODUCTION

RÉUSSITE COLLECTIVE : UN NÉCESSAIRE CHANGEMENT DE MÉTHODE POUR CRÉER PLUS DE VALEUR ET GARDER LES MEILLEURS

L'entreprise est faite d'une somme d'individus qui peuvent :

- ▶ soit agir chacun dans leur coin, sans conscience de leurs interdépendances et des répercussions de leurs décisions sur ceux qui les entourent,
- ▶ soit agir de concert, à partir de leur individualité, de leur talent, de leur valeur ajoutée, mais en conscience d'être une pièce d'un puzzle plus large par laquelle ils peuvent devenir acteurs. Acteurs tant du diagnostic à poser, que des solutions à trouver pour créer plus de valeur partagée, pour eux-mêmes, pour les clients, pour les actionnaires et pour les territoires dans lesquels leur entreprise opère.

Tout un chacun trouvera, bien sûr, la première proposition bien « absurde », source de perte de temps, d'énergie et de motivation ; et la seconde, une évidence. Et pourtant...

Le collectif, un pari !

Pourtant, sur le terrain, faire vivre un collectif efficace et efficient est bien plus impliquant qu'il n'y paraît.

Bénéficier de la puissance du collectif et de tous les avantages des équipes hautement performantes requiert, en effet, une lucidité, un courage, une persévérance et un engagement de tous les jours. Et ce, de la part de chacun des acteurs de ce collectif, quelle que soit sa place dans l'organigramme, quelle que soit sa fonction, quelles que soient ses compétences.

- ▶ De la part du premier d'entre eux, le CEO, qui doit lancer l'impulsion et accepter, assumer de lâcher une partie de son pouvoir pour que chacun puisse s'en saisir à son niveau— alors que l'on attend encore très (trop) souvent de lui qu'il donne la vision, qu'il décide, voire sache et puisse tout.

- ▶ Et de la part de chacun des collaborateurs - à commencer par les premiers cercles qui entourent le CEO -, qui doivent décider de s'engager, de prendre des initiatives - au-delà parfois des limites exactes de la description de leur poste - afin d'être à la hauteur de la confiance qui est placée en eux et de peser sur ce qui se passe, d'apporter leur propre pierre à l'édifice qui se construit, et de prendre leur part afin que le collectif puisse être effectivement plus fort que la somme de ses parties.

Lucidité, courage et persévérance

Bénéficier de la puissance du collectif et de tous les avantages des équipes hautement performantes requiert, ainsi, en premier lieu, la lucidité et le courage de dire la vérité : le collectif ne se décrète pas. Il s'impulse, s'apprend, s'apprivoise, mûrit, se construit progressivement. Il demande - *pas forcément sur un temps long mais de façon intense* - un investissement de départ, en temps, en énergie, en confiance, avant de porter les fruits attendus.

Le courage ensuite de donner une chance à ce qui se vit, émerge, se construit. Tous les temps vécus en collectif ne sont pas forcément immédiatement une révélation ou une partie de plaisir. Cela frotte, cela gratte, cela dérange, cela se cherche, sûrement autant que cela crée de l'émulation, de la valeur ajoutée et un élan porteur débouchant sur un résultat qui dépasse ce que l'on aurait pu imaginer, ...

La persévérance et l'engagement sincère, enfin, pour trouver le chemin de crête, le juste curseur entre bienveillance et exigence, rapidité et profondeur, court terme et moyen-long terme, process et chaos, créativité et action, etc. pour que le collectif se forme, trouve son rythme, son *modus vivendi* efficient au service de l'objectif qu'il laisse émerger et qui l'engage.

Pas d'alternative possible

Décrire de façon aussi directe les efforts à fournir pour que le collectif soit performant pourrait être vu comme une prise de risque inconsidérée d'agir en repoussoir : « Trop compliqué ! » « Trop

coûteux en temps et en énergie » et d'appeler les éternelles questions : « D'abord, est-ce que cela marche dans toutes les situations ? » « Est-ce bien certain ? » « Est-ce que cela vaut le coup/le coût ? »

Oui, dans une société occidentale (sur)valorisant la compétition, le succès immédiat et la vitesse, et devant la persistance du mythe du « tout sous contrôle » et l'illusion des pleins pouvoirs qui va de pair avec lui ; une telle posture peut paraître surprenante. Elle peut même être qualifiée d'« utopique » ou d'« irréaliste » par certains, qui n'en comprennent pas les fondamentaux ou ne peuvent se résoudre au lâcher-prise qu'elle sous-entend.

Pourtant, y-a-t-il une alternative dans un monde devenu village, volatile, changeant, soumis à des ruptures technologiques de plus en plus rapides et à des crises économiques, sociales, environnementales et géopolitiques qui se propagent avec tant de vélocité, se jouant des frontières depuis que l'économie est devenue globale et que des plateformes interconnectées irriguent la planète ?

Comment un individu, aussi brillant et intelligent soit-il, pourrait-il désormais prétendre être en mesure d'appréhender la complexité et l'incertitude de ce monde désormais si justement caractérisé par l'acronyme VUCA¹?

Chacun se rend facilement à l'évidence : plusieurs regards valent mieux qu'un dans l'analyse comme dans les réponses à apporter ! « *Seul, on va (parfois) plus vite, mais ensemble on va plus loin* » (adapté d'un proverbe africain)

« Plus de la même chose » amène toujours « plus de la même chose

Le concret de la vie de l'entreprise continue pourtant de démontrer que la tentation est encore grande de vouloir faire fi de cette évidence et tenter de centraliser, contrôler, maîtriser pour limiter les

¹ VUCA, utilisé à l'origine par l'armée américaine : Vulnerability - Uncertainty - Complexity - Ambiguity.

risques, comme l'analyse fort lucidement Jean-Dominique Senard dans son témoignage ² :

« On se retrouve face à un paradoxe : Plus le monde évolue et plus les organisations deviennent complexes. Plus la volatilité de tout ce qui nous entoure (les marchés, le monde économique et politique en général) est grande, et plus on a tendance à centraliser les décisions et à augmenter les contrôles qui peuvent se faire à travers les organisations afin de tenter de maîtriser un peu ce qui se passe. En faisant cela, on va à l'inverse des aspirations des personnes qui travaillent pour un même objectif, on va à l'inverse de leur envie d'autonomie et de responsabilisation. C'est un paradoxe avec lequel de plus en plus d'entreprises doivent apprendre à vivre. »

Plus de centralisation et plus de contrôle n'aboutit pourtant malheureusement qu'à « Faire plus de la même chose » et engendre toujours « plus de la même chose », donnant du grain à moudre à toutes caricatures - basées sur des faits réels - dont regorgent les ouvrages dédiés au management ces dernières années.

Le constat, qui y est posé, a de quoi donner raison à tous ceux qui baissent les bras, se désengagent ou deviennent amers, plutôt que de retrousser leurs manches pour changer les choses. *« Dictature du court-terme », « trop de process qui tuent les process », « des heures passées à produire des tableaux de bords et présentations PowerPoint dont on ne sait plus à quoi et à qui ils servent », « une multitude de petits chefs, plus préoccupés par leurs intérêts personnels que par l'intérêt de l'entreprise, souvent en lutte pour préserver leur part de territoire », etc.*

« Combien de précieuses énergies sont déployées, combien d'heures dépensées, à remplir et faire vivre des systèmes de reporting et de contrôle sophistiqués, qui donnent certes des photographies en temps quasi-réel de la situation des différentes entités réparties au travers du globe selon une multitude d'axes choisis, de courbes et de données, mais

² Témoignage exclusif repris en fin de cette Première partie

sont souvent, au final, survolées ou partiellement analysées et comprises puisqu'elles ne parviennent pas à saisir la complexité et l'incertitude d'un monde global et interconnecté pour ceux qui les lisent, souvent à des milliers de kilomètres de là où se passent les choses décrites ? »

« Combien de personnes auront été mobilisées sur la préparation des slides en amont d'une de ces réunions mensuelles de revue des business pour s'assurer que la personne qui les présentera pourra bien répondre à l'une des hypothétiques questions que son interlocuteur pourra lui poser pour s'assurer que tout est bien sous contrôle et que tout a bien été observé, que les process ont bien été suivis, les décisions bien appliquées ? »

Combien de collaborateurs auront ainsi perdu leur motivation ou leur capacité de prise de recul et d'initiative en répondant au nième « process à suivre », désormais plus focalisés sur l'idée de ne pas décevoir et d'être « le bon élève » que sur les solutions qui pourraient être apportées à la situation qu'il/elle aura déjà mis tant de temps à dépeindre dans les multiples tableaux demandés pour s'assurer qu'il garde présent à l'esprit telle ou telle analyse, telle ou telle priorité, telle ou telle nouvelle procédure ? »

« Et combien de dirigeants s'étonneront, au final, que telle et telle analyse n'ait pas été faite en amont et que telle et telle réponse n'aient pas déjà été apportées sur le terrain, au plus près de ce qui se passe ? »

Des résultats tangibles qui donnent envie d'oser autrement!

Si la plupart des dirigeants choisissent encore, sous pression ou par réflexe reptilien, de tenter de centraliser les décisions - *et, de fait, d'embarquer l'ensemble de leur entreprise pour nourrir cette logique de « commande & contrôle »*, d'autres choisissent d'explorer de nouvelles voies et de faire le pari de la responsabilisation et du jeu collectif.

Ces leaders concentrent courageusement leurs efforts à mettre en œuvre les conditions propices pour que chacun, où qu'il soit dans l'organisation, se concentre et se saisisse de tout ce qui pourra lui permettre de regagner de la marge de manœuvre, d'aller de l'avant, de créer de la valeur partagée.

« Clairement, il y a un lien direct entre l'engagement des équipes et la performance au niveau de la loyauté des clients, du résultat et de la croissance. Une entreprise, c'est avant tout des femmes et des hommes : elle a les résultats qu'elle affiche grâce à eux. Pour être un bon dirigeant, je crois qu'il est important de toujours se rappeler qu'on est un membre d'une équipe, que le pouvoir appartient aux équipes et ultimement aux clients qui achètent nos services. En tant que dirigeant, nous n'avons que le pouvoir d'inspirer, de guider, de faire confiance. » Michel Landel, Directeur Général, Sodexo.³

Même au cœur d'une crise profonde, ceux-ci se concentrent sur une optique de confiance et de responsabilisation, et restent dans une logique d'expansion - caractéristique de cette logique de confiance, en l'individu, en l'équipe et en leurs capacités. Là où d'autres chercheraient à rayer de nouvelles lignes budgétaires pour améliorer un bilan - en surface -, ils en créent de nouvelles - avec des attentes ouvertement partagées de ROI auprès de ceux qui les leurs ont demandées.

Et les fruits sont là : innovation, développement du chiffre d'affaires, nouveaux débouchés, élargissement de la part de marché, gain de productivité supplémentaire, réduction des coûts par réduction du *turn-over*, du *churn*, etc.

Lorsqu'ils ont votre confiance, les collaborateurs sont souvent plus ambitieux que vous n'auriez osé l'être pour eux. Donnez-leur les moyens d'atteindre les objectifs et laissez-les libres des investissements et du « comment » tout en vous assurant qu'ils se sentent responsables (« accountable ») et sont conscients de

³ Petit-déjeuner *ReThink & LEAD*, avril 2015. Extraits vidéo sur rethinkandlead.fr

l'impact de leurs actions et de leurs décisions, ... et vous ne serez pas déçu(e).

La confiance appelle la confiance, et la motivation !

Pour illustrer ces propos, prenons le cas de cette fermeture d'établissement, qui revenait tel un serpent de mer, lancinant, à chaque nouvelle alerte du marché.

« Il faut donner un signal fort que nous avons pris la mesure de la situation, que nous agissons et avons le courage de décider ». La consigne venait de très haut et résonnait comme une injonction paradoxale pour ce directeur industriel, persuadé que la fermeture de cet établissement sonnerait le glas des efforts entrepris par chacun des autres directeurs d'usines pour regagner des points de productivité.

Il s'était, en effet, engagé depuis son arrivée à ne pas se laisser tenter par les sirènes de la facilité et de ne pas toucher aux établissements, à condition, avait-il maintes fois répété, que tout le monde fasse sa part et reste solidaire pour que les résultats soient à la hauteur de la prise de risque et de l'investissement financier que représentait cet engagement.

Cet intrapreneur de la confiance n'en démordit pas. Il écouta, mais ne cautionna ni n'appliqua pas la consigne reçue.

Il fit le dos rond, gagnant jour après jour, semaine après semaine - tout en demandant, en parallèle, aux équipes de se mobiliser de plus bel.

Le sens était là, la confiance aussi et les fruits de l'engagement de chacun se firent sentir par un gain de productivité significatif malgré les contraintes et l'environnement complexe.

Une amélioration des résultats, concomitante à une alerte d'image chez un concurrent pour une fermeture d'usine qui

*faisait du bruit dans la région, finit d'éclaircir le paysage et de lui donner raison. Tant qu'il serait là, les équipes pourraient compter sur lui, ce qu'elles lui rendaient bien !
Sens et confiance, au cœur de plus de création de valeur.
CQFD.*

Ce sont ces pionniers que nous avons repérés, dénichés, accompagnés, interviewés, observés depuis plus de 18 ans.

Ce sont ces aventuriers de la confiance que nous avons soutenus, renforcés, particulièrement dans ces moments de très grande solitude pendant lesquels ils ont choisi de prendre un cap hors des sentiers battus, de donner plus de temps au diagnostic, de donner plus de latitude aux équipes pour prendre des initiatives, de lâcher du lest sur telle ou telle façon de penser pour se laisser surprendre par le résultat, dépassant toutes les espérances, qui finalement arrive lorsque l'on ne l'attendait (presque) plus, ... Dans ces moments-clefs, où ils ont du tenir bon et faire le dos rond quand tous autour - *et leur hiérarchie ou leur board en premier lieu* - leur demandaient de contrôler plus et de maîtriser mieux !

Ce sont les leviers de ces intrapreneurs de la confiance que nous souhaitons partager dans ce livre, parce que tout a été dit sur ce qui ne marche pas, mais que peu de place est laissée pour partager ce qui marche, ce qui donne de l'élan, mobilise, attire et retient les meilleurs talents, et amène des résultats souvent plus impressionnants que ceux des méthodes héritées du passé.