

OSER DEMANDER DE L'AIDE... EN PUBLIC !

Favoriser la coopération, ce n'est pas seulement apporter son concours. C'est aussi oser solliciter la coopération des autres. Par crainte d'essuyer un refus ou par souci de ne pas déranger, certains préfèrent s'en abstenir. Or une étude, qui demandait à des managers de décrire les occasions dans lesquelles ils ont donné ou reçu de l'aide, a montré que dans 90 % des cas, l'aide fournie l'était à la suite d'une demande explicite de l'interlocuteur. Apprendre à demander de l'aide se travaille. Cela nécessite tout d'abord de se sentir en sécurité dans son environnement. Il est aussi utile de se représenter ce qu'apportera cette aide non pas à soi-même, mais à son équipe, à l'entreprise ou encore au client final : cela rend plus acceptable de se positionner en demandeur.

Par ailleurs, on a tendance à sous-estimer la propension des autres à offrir leur aide. Gardez à l'esprit qu'il est parfois plus difficile à ses interlocuteurs de refuser l'aide demandée que de l'apporter... Et ceci d'autant plus si la sollicitation est faite publiquement ! En retour, apporter sa reconnaissance de façon également publique aidera à ancrer les comportements de coopération chez la personne sollicitée, mais aussi chez les témoins de la solidarité !

#performance

#proactivité

#protection

LE DROIT À L'ERREUR

En Californie, l'éditeur de logiciel Intuit organise ce qu'il appelle la « fête de la défaite » au sein de laquelle sont évoqués les échecs de manière à « tourner collectivement la page » et apprendre de ses erreurs.

Chez Blablacar, le droit à l'erreur figure dans les valeurs de l'entreprise : Fail, learn, succeed. Des réunions sont organisées régulièrement pour analyser spécifiquement et consciencieusement les raisons d'un échec et prendre le temps d'approfondir ce qui a mal tourné – sans blâmer. Cela permet de comprendre la véritable cause d'un problème, mais aussi d'en tirer un enseignement et de le partager, afin d'éviter à d'autres de faire la même erreur.

Jean Prevost, DRH d'Axa Banque, a même instauré un moment d'échange autour des erreurs vécues dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation. Ce partage, qui se veut avant tout transparent et constructif, a pour objectif de parler de ses erreurs sous un angle positif et d'en tirer des enseignements pour transformer les échecs en opportunités. Selon lui, c'est avant tout « une occasion d'insuffler la culture du test & learn dans l'entreprise et de montrer que l'erreur peut être créatrice de valeurs ».

Selon Einstein, la folie consiste à faire la même chose plusieurs fois en s'attendant à un résultat différent. L'erreur est humaine, alors pourquoi la nier ? Mieux vaut accepter les échecs et en tirer parti plutôt que de les renier et les laisser assombrir l'ambiance et altérer la confiance.

#protection

DEVELOPPER UNE CULTURE DE LA SOLIDARITE

Si la coopération n'intervient qu'à des fins tactiques, elle risque de ne pas être durable : les cloisonnements réapparaîtront à la moindre tension. La culture de l'entreprise joue un rôle fondamental pour entretenir l'entraide.

Promouvoir la solidarité comme l'une des valeurs clés de l'entreprise ou de son équipe est essentiel.

Exemples d'action possible :

- Être clair(e) et explicite sur les attentes, en particulier dans son discours.
- Valoriser les individus qui font preuve de comportements exemplaires en la matière.
- Montrer l'exemple.

#protection

#proximité

#performance

AIDER LES GENS À MIEUX SE CONNAÎTRE

Les expériences de psychologie sociale montrent que nous pouvons bien connaître jusqu'à environ 150 personnes. Au-delà de ce chiffre, nous n'avons plus qu'une connaissance superficielle des individus. Nous ne parvenons plus, par exemple, à retenir leur prénom.

C'est pourquoi une entreprise comme Gore a fait le choix de limiter la taille de ses sites à 150 personnes. Une politique coûteuse, puisqu'elle oblige à construire une nouvelle usine au-delà de ce seuil. Mais l'entreprise estime que l'investissement est justifié : tout le monde se connaît sur le site, ce qui favorise grandement la coopération. Quelle que soit la taille de ses unités, on gagne à favoriser activement les liens interpersonnels.

Les expériences de type « vis ma vie » – dans lesquelles les collaborateurs échangent leurs fonctions pour une journée –, les visites de sites, les événements conviviaux, des invitations conjointes à des réunions ou à des présentations d'équipe, sont autant d'occasions de créer du liant et de favoriser, le moment venu, une meilleure coopération.

Chez Véolia, des membres du CoDir pratiquent une journée d'échange de rôles avec un salarié du terrain.

#proximité

#protection

PARTAGER L'INFORMATION PLUS VITE QUE SON OMBRE

Faciliter l'accès aux informations et chiffres utiles aux collaborateurs et aux autres équipes. En effet, partager ce que l'on sait permet de limiter les phénomènes de rumeurs. Pour ce que l'on ignore ou ce qui est confidentiel, le dire clairement.

Chez Michel et Augustin (entreprise française agroalimentaire), une bonne partie des Comités de Direction sont filmés et visionnables par les salariés. Chez Alan (entreprise française d'assurance), tous les sujets qui ont donné lieu à discussion sont accessibles sur leur outil en ligne par tous les salariés.

#proactivité

#performance

LE COACHING ENTRE PAIRS (OU CO-DÉVELOPPEMENT)

Le coaching entre pairs est un moyen d'utiliser les forces de l'équipe pour s'aider les uns les autres.

La méthode de « co-développement » peut être une modalité intéressante.

Les étapes sont les suivantes :

- Temps 1 : La personne qui sollicite le groupe (nommée le « client ») exprime sa problématique en quelques mots et sa demande au groupe.
- Temps 2 : le « client » dispose de 10 minutes pour présenter tous les détails de sa situation. Il n'est pas interrompu.
- Temps 3 : les membres du groupe ont 10' pour poser uniquement des questions ouvertes au client.
- Temps 4 : chacun reformule sa compréhension de la problématique au client. A l'issue de ce tour, ce dernier décide la modifier ou pas.
- Temps 5 : le groupe dispose de 10' pour suggérer un maximum de pistes d'actions pour le client. Ce dernier doit tout prendre en note et ne doit pas réagir aux propositions faites afin de ne pas les censurer
- Temps 6 : le client dit ce qu'il garde et ce qu'il va mettre en place (sans se justifier sur ce qu'il ne garde pas) et remercie ses collègues.

Idéalement, un facilitateur est nommé pour garantir le bon déroulé du process.

#proximité

#performance

#protection

MONTREZ L'EXEMPLE

Pour voir davantage de comportements coopératifs autour de soi, il suffit parfois d'adopter soi-même des comportements coopératifs. L'effet de contagion que cela induit a en effet été vérifié tant par les neurosciences que par la psychologie sociale.

Avez-vous entendu parler des neurones miroir ? Ils permettent les apprentissages par mimétisme. Ils nous entraînent à répéter ce que nous observons chez l'autre. Ils sont au cœur de nos systèmes sociaux par leur influence sur la transmission culturelle. Ils facilitent les contagions émotionnelles, ce sont eux qui rendent les processus parallèles (ou reflets systémiques) inévitables. Ils nous entraînent à faire ce que nous voyons les autres faire ! Montrez l'exemple et contaminez les autres !

#protection

#proactivité

#prévisibilité

COMMENCER PAR UN « MERCI »

Comment instaurer un climat de bienveillance en début de réunion ?

FAVI (fonderie basée dans la Somme) a, pendant des années fait débiter ses réunions en demandant à chacun de raconter les circonstances qui l'avaient amené à remercier ou à congratuler quelqu'un récemment (qui n'est pas forcément présent lors de la réunion...)

Ce rituel installe un état d'esprit d'ouverture, de gratitude, de célébration et de confiance dans la bonté et les talents d'autrui.

Il aide à déplacer l'attention des objectifs égocentriques vers les besoins de l'entreprise.

#protection

FAIRE VIVRE LES VALEURS

Nombre d'entreprises ont défini un cadre de valeurs permettant à l'équipe de mieux travailler ensemble. Mais comment faire pour que ces valeurs ne soient pas uniquement un bel affichage ?

Certaines entreprises sont allées plus loin que de grands principes théoriques, en explicitant les mentalités et les comportements qui renforcent ou affaiblissent un environnement de travail sain et protecteur.

Les documents qu'elles ont produit, en co-construction avec les équipes, fournissent les termes qui permettent d'analyser ce que sont des relations saines et ils tracent une frontière entre les comportements recommandés et ceux qui sont inacceptables.

Mais au-delà de les définir, l'enjeu c'est de les faire vivre dans la durée. Plusieurs pratiques intéressantes sont à noter :

- Tous les nouveaux embauchés sont invités, au cours de leur intégration, à suivre une formation sur les valeurs et règles de base de la société.
- D'autres, organisent une « journée des valeurs » au cours de laquelle tout le monde est amené, au travers de jeux ou d'activités de se remémorer les valeurs et à se demander dans quelle mesure il ou elle les met vraiment en pratique, à titre individuel dans son équipe (dirigeants compris 😊)
- La « réunion des valeurs » : tous les 2 mois chez RHD, les salariés participent à une réunion sur l'implémentation des valeurs, où l'on peut poser des problèmes liés à leur mise en œuvre au quotidien et voire même proposer de les modifier.

#proximité

ÇA SE DISCUTE

En France, Chez Mars Chocolat, Thierry Gaillard, PDG jusqu'en 2014, organisait toutes les 6 semaines une réunion de 30 minutes, intitulée « ça se discute », sans ordre du jour et à l'occasion de laquelle il répondait à toutes les questions des collaborateurs.

En Inde, chez HCL Technologies, les salariés peuvent exprimer leurs doutes et leurs interrogations via un forum interne intitulé « U&I » (vous et moi) aux membres de la direction qui s'engagent à répondre, le PDG y compris, quitte à répondre qu'ils ne savent pas.

Instaurer la confiance suppose de passer par une étape incontournable et pas toujours agréable pour le management : autoriser l'expression des doutes, craintes ou critiques. De plus, écouter (vraiment) permet de collecter des informations du terrain souvent riches. C'est aussi une belle forme de reconnaissance individuelle et collective.

#proximité

#proactivité

LE « CLOCHEUR » D'ÉGO

Chez Heiligenfeld (établissements de santé en Allemagne), lors de chaque réunion, un des participants a pour rôle de prendre une paire de cymbales, et de les faire sonner dès que les règles de bienveillance ne sont pas respectées ou bien que les égos prennent le pas sur l'intérêt collectif.

Dès que le son retentit, la règle est que personne n'a le droit de parler tant que le son des cymbales ne s'est pas arrêté. Pendant ce temps de silence, chacun est amené à se poser la question suivante : « suis-je actuellement au service du sujet en cours et de notre entreprise ? ».

#protection

RESPECTER LES IDENTITÉS D'ÉQUIPE

L'esprit de clan peut rapidement tourner à l'affrontement. L'attachement à l'équipe suscite, en effet, un réflexe de protection de territoire, sous diverses formes : l'équipe peut par exemple se sentir seule légitime à effectuer certaines tâches, détenir telles informations, maîtriser telle expertise, disposer de telles ressources, etc. Toute perception de menace sur ce monopole déclenche une réaction viscérale de défense, par crainte de remise en cause du statut ou de la sécurité de l'équipe.

C'est une des principales explications du rapport d'enquête gouvernemental américain sur les attentats du 11 septembre 2001 : les différents services se comportaient en concurrents plus qu'en alliés. À ce phénomène s'ajoute le piège dans lequel tombent beaucoup de négociateurs : croire que tout gain d'une des parties entraîne mécaniquement une perte chez l'autre partie. Ainsi, lorsque deux équipes doivent interagir, on observe a minima de la prudence, souvent des dissimulations d'information et des jeux de pouvoir, voire parfois une franche hostilité. Un contexte aux antipodes de la coopération !

Tout leader doit garder à l'esprit l'importance du sentiment d'appartenance : chacun ressent le besoin de se valoriser par ce qui distingue son groupe du reste de l'organisation. Chercher à nier ces identités d'équipe ne ferait qu'exacerber les tensions. Les experts recommandent de les accepter comme un état de fait, et de créer les conditions qui conduiront à vouloir travailler avec l'autre : avant tout, veiller à ce que chaque équipe se sente préservée de toute menace de la part des autres ; puis faire naître la confiance en aidant chacun à mieux comprendre et respecter les autres ; enclencher enfin une dynamique en mettant en évidence les bonnes raisons de faire l'effort de coopérer.

#protection

#proximité

SUPPRIMER LES RÉUNIONS !!!

Chez Alan (compagnie d'assurance), les réunions produisaient souvent des résultats décevants. Ils ont donc décidé de les supprimer !

Quand l'intelligence de l'équipe est requise pour résoudre un problème, approfondir un sujet, valider des solutions, au lieu de programmer une réunion pour résoudre un problème, ils ouvrent une « issue » sur Github (outil en ligne).

Une « issue » est un fil de discussion écrit par lequel on échange avec les personnes concernées dans le but d'atteindre une conclusion actionnable. Comme sur un forum en ligne, ils échangent sans avoir remué ciel et terre pour rassembler tout le monde dans la même pièce. Les bénéfices de cette démarche sont multiples :

1- De meilleures décisions

Trop souvent, les réunions dérivent du sujet ou se transforment en concours d'éloquence—qui n'aime pas avoir raison ? L'écrit oblige à poser les choses et prendre le temps de la réflexion. Le simple exercice d'expliquer un problème le résout souvent en bonne partie.

A l'écrit, la discussion est plus posée, mieux documentée, plus nuancée et argumentée, chacun intervient en prenant le temps qu'il souhaite. Le feeling, les questions d'ego, sont moins présentes, les participants prennent du recul, sont plus factuels, regardent la situation dans son ensemble, et prennent de meilleures décisions.

2- Une transparence totale

Même avec la meilleure volonté du monde, difficile d'expliquer tout ce qui s'est passé dans une réunion à quelqu'un qui n'y était pas. Or dans une équipe, tout le monde peut se sentir concerné par une décision.

Avec ce système « d'issues », tout le monde peut participer à toutes les discussions. Pas de bruits de couloir, pas de secrets, pas de politique : tout le monde a la même information. C'est un bon moyen de garder tout le monde dans la boucle.

3- Ne pas réinventer la roue

Ils ont aujourd'hui plus de 1000 « issues » ouvertes et fermées. Autant de réunions qui n'ont pas eu lieu. L'historique est consultable par tous. Si quelqu'un souhaite savoir pourquoi telle ou telle décision a été prise, il suffit de faire une petite recherche sur le Github pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Et si on veut la remettre en question, on sait déjà quels sont les arguments qui l'ont emporté dans le passé.

#prévisibilité

#performance

SAISIR LES OPPORTUNITÉS DERRIÈRE LES SURPRISES

Lorsqu'on élabore sa stratégie à 3 ans, on cherche à anticiper les risques : C'est le modèle mental "Il faut prévoir et analyser avant d'agir". Mais les surprises sont parfaitement imprévisibles. Dès lors, il s'agit non plus de réduire les surprises mais de **les embrasser comme des opportunités pour apprendre et faire différemment**. Claude Levi Strauss disait qu'au lieu d'expliquer (du latin "dérouler", "déployer"), il faut "comprendre" (cum-prendere : saisir avec) : **saisir les opportunités derrière ce fait inattendu que l'on observe**.

Quand quelque chose ne se passe pas comme prévu, chercher à COMPRENDRE avec les personnes concernées ce qu'il s'est passé. **Mener avec les parties prenantes concernées** (individuellement et non pas en groupe pour ne pas fausser les réponses) **la conversation des 5 Pourquoi de Socrate** (en commençant par "*De ton point de vue, pourquoi ?*") peut vous aider à comprendre les raisons profondes et donc à toucher à un modèle mental que vous n'aviez peut-être pas encore saisi. Vous imaginerez donc avec cette/ces personnes une nouvelle manière d'avancer qui permette de prendre en compte leur modèle mental.

#protection

#performance

ACCORDER DE L'IMPORTANCE AU PARTAGE DE CONNAISSANCES

Le fait que les membres de votre équipe soient en contact avec de nouveaux enseignements les inspirera pour trouver à leur tour de nouvelles idées. Les idées innovantes naissent de la combinaison de savoirs déjà acquis, conscients ou inconscients et de savoirs en cours d'acquisition. Vous gagnerez donc à enrichir le répertoire des savoirs de vos collaborateurs.

Pour favoriser le partage de nouvelles connaissances et mettre vos collaborateurs en situation d'apprentissage, vous pouvez utiliser notamment les temps d'échange comme les réunions d'équipe pour que chacun puisse s'exprimer et partager une expertise ou une nouvelle manière de faire. En tant que manager, vous pouvez également partager l'information et la connaissance de manière proactive pour susciter de nouvelles idées.

Chez Gore-Tex par exemple, les innovations ratées, les produits ne voyant pas le jour, ou tout autre projet faisant l'objet d'un échec donne lieu à un événement de célébration spécifique ! Au cours de cette célébration, les enseignements sur les raisons de l'échec sont partagés à tous.

Chez Thalès, chaque collaborateur peut proposer une Master class sous la forme de présentation TED, sur un sujet de son expertise ou sur un thème qui l'anime.

#proactivité

#performance

#protection

#proximité

INTEGRATION : LA « TOURNÉE TERRAIN »

Lors du processus d'intégration chez Favi, on tient à vous former aux compétences de terrain. Que vous soyez ingénieur, informaticien ou administratif, vous devez apprendre à utiliser au moins une des machines de l'atelier de production. Et cet apprentissage sert régulièrement : quand il faut livrer en urgence, il arrive que tout le monde soit mobilisé. C'est une façon de faire qui crée une forte conscience de groupe : ingénieurs et administratifs travaillent sous la conduite des ouvriers. Ça leur permet d'expérimenter la dureté du travail sur une machine et les compétences que ce métier nécessite.

Chez Sun Hydraulics, les nouvelles recrues comment par une « tournée de la production », quel que soit le rôle qu'elles auront à jouer dans l'entreprise. Elles apprennent ainsi à occuper plusieurs postes de travail. Elles passent de un à quatre mois en usine, et ce n'est qu'après qu'elles rentrent dans le rôle pour lequel elles ont été recrutées. Pourquoi rendre cette période si longue ? Parce que dans un environnement aussi autonome comme celui de Sun, où n'importe qui peut initier un changement, plus on connaît de collègues mieux on comprend l'ensemble de l'entreprise et plus on est capable de proposer des idées nouvelles et de les réaliser.

Il n'est pas rare qu'à l'issue de sa tournée, une personne décide d'occuper un rôle différent de celui pour lequel elle avait été recrutée. Le hasard leur a fait découvrir un nouveau centre d'intérêt ou un problème qui appelle d'urgence une solution.

#proximité

#performance

PRATIQUER LE DON-CONTRE-DON

Marcel Mauss et Norber Alter, sociologues, ont montré que **les dynamiques de don-contre-don cimentent le lien social**. Donner induit l'obligation implicite de recevoir puis de donner en retour... pas nécessairement à la personne qui a donné mais à une autre. Cela implique de **prendre l'initiative de donner quelque chose qui soit important pour nous, sans aucune certitude d'avoir quelque chose en retour**.

On a tendance à penser que l'on n'a rien à donner. Pour dépasser cette croyance :

- Identifier vos parties prenantes : *"De quoi auraient-elles besoin pour faire avancer leurs projets respectifs ou plus largement pour s'inspirer ?"* Demandez-leur aussi explicitement !
- Lister tout ce que vous pouvez donner à vos parties prenantes : soyez concrets !
- Donner quelque chose à quelqu'un.
- A votre tour, vous vous sentirez libre d'oser demander de l'aide, pas forcément à la personne à qui vous avez donné quelque chose (on serait alors dans le troc) mais à une autre personne.

Adam Grant, dans son livre Give and Take, parle de la règle des "faveurs de 5 minutes" : prendre l'habitude de chaque jour donner quelque chose à quelqu'un, qui ne nous demande pas plus de 5 minutes pour que cet effort ne soit pas trop douloureux et donc puisse être régulier.

#proximité

#performance

PRENDRE DES INITIATIVES SANS ACCORD HIÉRARCHIQUE

Chez Konica Minolta, l'encouragement de tous les salariés à prendre des initiatives a été formalisé par le biais d'une carte intitulée « Le pouvoir de transformer ». Ce document symbolise l'autorisation qu'accorde la Direction à tous les collaborateurs de contribuer de manière autonome à transformer l'entreprise et clarifie le cadre de cette autonomie. Signée du Président, elle mentionne :

- Au recto, le sens que donne l'entreprise à cette démarche ainsi que le rappel de la raison d'être et des 6 valeurs de l'entreprise.
- Au verso, les 4 critères d'autorisation de libre initiative, formulés sous forme de questions :
 - Est-ce une bonne chose pour Konica Minolta ?
 - Cela apporte-t-il une valeur ajoutée à notre client ?
 - Est-ce légal et éthique ?
 - Êtes-vous prêt à le partager avec la communauté des collaborateurs de Konica Minolta ?

Si le collaborateur répond par l'affirmative à chacune des questions, il est alors autorisé à agir sans demander d'accord hiérarchique préalable.

Dans le cas où l'idée requiert des moyens, financiers ou autres, le collaborateur peut solliciter le service ad-hoc pour lui exposer son projet de manière à tenter d'obtenir ce dont il a besoin 'appropriation de cette démarche s'est faite via l'organisation de forums dans toute la France pendant lesquels une équipe composée de 2 membres du Comex.

Parce que ce type de démarche peut vite tomber dans l'oubli, l'entreprise a organisé des « Transform' café » pendant lesquels sont présentés quelques actions concrètes issues d'initiatives ainsi que des témoignages de salariés.

#proactivité

#protection

COMMENCER L'IDÉATION INDIVIDUELLEMENT

Pour favoriser la production d'idées innovantes en équipe, il vaut mieux demander à chacun de commencer à imaginer seul des nouvelles idées. En effet, le biais de conformité nous pousse à suivre l'avis de celui/celle qui a commencé à proposer une idée avant les autres. De plus, si dans le groupe il existe des niveaux hiérarchiques différents, certaines personnes ont tendance à se limiter face à leurs supérieurs.

Il est donc recommandé de commencer toute séquence d'idéation ou de partages de points de vue par un temps individuel, en silence. Une fois seulement que chacun a réfléchi individuellement, demander à chacun de s'exprimer tour à tour, en donnant le même temps de parole à chacun (avec un bâton de parole).

#protection

LA SOLLICITATION D'AVIS

La sollicitation d'avis propose un principe très simple : **toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision** à condition d'avoir consulté :

- **ceux dont c'est le domaine d'expertise**
- **ceux qui devront vivre avec les conséquences de la décision.**

Elle n'est aucunement tenue de prendre en compte toutes les opinions : il ne s'agit pas d'arriver à une synthèse molle qui fasse plaisir à tout le monde. Mais ce qui est obligatoire c'est de recueillir des avis et de les étudier sérieusement.

Plus la décision est importante, plus il faut ratisser large. En général la décision est prise par la personne qui a identifié le problème ou l'opportunité ou par celle qui est la plus concernée par la question.

A l'usage, le processus de sollicitation d'avis se révèle remarquablement efficace. Toute personne qui a une conviction forte a autorité pour agir. Et en même temps, toutes les décisions sont imprégnées d'une forte intelligence collective, car on écoute quiconque a un avis significatif à apporter.

Ce processus de sollicitation est créateur d'un sentiment d'appartenance (de par le partage d'informations), rend humble (tout le monde y est soumis et cela renvoie le signal que chacun a besoin des autres), permet d'apprendre et améliore les décisions (le décisionnaire est proche du sujet et est souvent celui qui en supporte les conséquences).

#performance

#proximité