THE DA VIDSON CODE 4

UN OUVRAGE COLLECTIF

SOMMAIRE

5 **INTRODUCTION**
7 Pourquoi ce livre ?
11 Présentation de Davidson
12 Et si l'homme se réconciliait avec la planète ?

CHAPITRES

16 Un sourire à l'accueil
18 Une relation client différente
22 Une idée folle
26 Green IT
34 La fin des valeurs
36 Aussi libre que moi
40 Une entreprise horizontale
44 Something You Should Know
48 Tribal Management
52 Management Games
54 Notre indépendance financière
56 Je curle, tu curles... Ils curlent !
59 La réciprocité des attentions
64 L'équité
66 Inside man
70 Le Campus Dav'
72 You see it : you do it !
76 Dutler, Majordome de Davidson
80 Mens Sana In Corpore Sano
84 Parce que je le vaux bien !
88 Satisfaction V3
92 Comment ça va ?
94 L'intercontrat, ce n'est pas sale !
98 Un battement d'ailes de papillon
104 Harry, un ami qui vous veut du bien
108 Savoir dire merci
110 Ce soir, c'est open bar !
114 Vous avez dit "Valeur ajoutée" ?
116 Etre sérieux, sans se prendre au sérieux
118 De l'importance d'être technophile
122 Singular by Davidson
126 Mais que diable allait-il faire dans cette galère ?
128 Mais que diable allaient-ils faire dans ce chébec ?

131 **Bibliographie**
223 **Charte Associés Davidson**
227 **Remerciements**

Introduction

“Le management est l’ensemble des activités d’organisation et de gestion de l’entreprise et de son personnel. À l’origine, en reprenant les idées émises dès 1916 par Henri Fayol le management est assuré par une fonction transversale qu’il nomme “Fonction administrative” et qui a pour objectif de veiller aux 5 grandes fonctions spécifiques et verticales (technique, commerciale, financière, sécurité, comptable).

De même, Fayol indique que le management suppose que ceux qu’il appelle les administrateurs soient capables de mettre en œuvre la palette des compétences essentielles, à savoir : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler…”

STOP !!!

Vous ressentez une certaine lassitude, teintée de scepticisme à la lecture d’une énième “ recette ” du management ? Comme si le management n’était qu’un ensemble d’astuces ou de techniques qui mériteraient d’être disséquées, explicitées, apprises puis maîtrisées…

Voire éventuellement monétisées en publiant un ouvrage soignant simultanément portefeuille et égo. Car les auteurs se regardent parfois écrire…

Pourquoi *ce livre ?*

Commençons donc en balayant une question qui pourrait se poser à la lecture de notre ouvrage communautaire : nous n'écrivons pas à des fins narcissiques.

Nous ne pensons pas que :

- notre pensée mérite de se répandre dans le monde ;
- nous laisserons une trace dans l'histoire de l'humanité ;
- nous avons raison, les autres ont tort.

Cet ouvrage collectif, écrit par une soixantaine de Davidsonien(ne)s qui ont choisi de travailler ensemble à ce projet, né de besoins beaucoup plus simples et opérationnels que cela.

Le reproche est souvent fait aux sociétés de services et / ou de conseil, de reposer sur un socle de valeurs, qui sonne particulièrement…creux. Ce qui n'est malheureusement pas complètement faux. Le modèle de développement du segment se résume assez souvent comme suit : un dirigeant (motivé par l'argent) va recruter une équipe de commerciaux (avec les mêmes motivations) pour développer un portefeuille de clients auxquels ils vont facturer des missions (le plus cher possible) réalisées par des consultants (les moins chers possible).

L'argent étant au cœur des préoccupations du staff, la seule stratégie tient en général en 2 mots: "en gagner". Bref, le management se résume le plus souvent à de la comptabilité assaisonnée de décisions à incidence financière positive (licencier, arrêter des périodes d'essai, et en donner le moins possible à ses salariés en termes de rémunération, formation, participation, avantages divers…). Ce constat vous effraie ? Rassurez-vous, vous n'êtes pas seul : depuis le début des années 2000, il effraie l'ensemble des acteurs de cet écosystème : consultants (en premier lieu), clients (par compassion pour les précédents, et par dépit devant l'incapacité des sociétés de conseil à conserver leurs équipes, donc leurs compétences…), mais aussi dirigeants et managers.

Encore fallait-il tirer des leçons de cet état de faits, réfléchir à ce qu'il fallait garder, modifier ou jeter pour tenter de bâtir un modèle opérationnel sain, qui ne dégrade pas cette activité intrinsèquement noble qui consiste à aider des clients à délivrer des projets complexes… Conscients que Davidson ne changera pas le monde, nous sommes malgré tout fiers que nos équipes fassent avancer des projets d'une complexité réelle en termes organisationnels ou technologiques… Apporter une pierre à l'édifice des nouvelles solutions énergétiques, de transports ou de télécommunications, n'est déjà pas si mal.

D'où l'objet n° 1 de ce livre :
Écrire afin de réfléchir à comment nous voulons exercer notre métier de conseil et quelle identité (plus globalement quel Sens) nous voulons donner au projet *Davidson*.

Notre modèle de développement, comme vous le verrez plus loin, repose sur des comportements managériaux auxquels nous tentons depuis la création de ne pas déroger.

Or plus le temps passe, et plus la tentation pourrait être forte de croire qu'un modèle déshumanisé de grand groupe va succéder à notre organisation initiale, centrée sur l'homme. Rien n'est plus faux. Mais pour ancrer cette certitude, il faut que nous soyons de plus en plus nombreux à nous approprier ce modèle et ses corollaires.

D'où l'objet n° 2 de ce livre :
Décrire nos postures managériales, les graver dans le marbre, les expliquer afin de de les transmettre.

Par ailleurs, rien ne sert d'énoncer des valeurs si elles ne sont pas déclinées au quotidien. Les situations de management, de communication, ou les comportements et agissements se déclinent à l'infini dans le monde du travail et plus généralement lors de toute interaction entre des individus. Comment espérer qu'ils agiront conformément aux pratiques en vigueur dans une entreprise qui ne les a pas attendus pour se développer ? Alors à ce stade, vous devez commencer à prendre peur : "Houla, c'est quoi Davidson ? Une secte ? On dicte leur comportement aux gens ? Tout le monde doit rentrer dans le moule ?". Détendez-vous ! Il s'agit plutôt, à travers de multiples exemples tirés du monde du conseil, de démontrer que le chemin le plus court ou le plus facile, n'est pas toujours le meilleur. Qu'il existe par exemple des nuances si subtiles entre manipuler et influencer, diriger et manager, penser bien faire et… bien faire, qu'identifier la frontière entre ces nuances et l'expliciter ne peut que contribuer au développement de la qualité de vie au travail, puisque certaines erreurs ne seront pas reproduites.

D'où l'objet n° 3 de ce livre :
Donner des guidelines aux nouveaux Davidsoniens non pas pour leur bourrer le crâne, mais pour qu'ils s'en inspirent afin d'améliorer notre cadre commun de travail.

Enfin, nous l'avons dit en préambule, Davidson n'a pas inventé l'eau tiède. Mais s'il y a quelque chose qu'on n'a pas trop mal réussi, c'est d'avoir su nous inspirer de nos erreurs (souvent), de nos réussites (parfois), des travers ou qualités de nos concurrents mais aussi de certaines réflexions d'observateurs du monde de l'entreprise, qui nous ont particulièrement interpellées.

D'où l'objet n° 4 de ce livre :
Partager une bibliographie et des articles qui (nous l'espérons) vous plairont autant qu'ils nous ont plu.

Nous avons failli oublier le 5ème élément. Pour celui-ci, aucune explication de texte n'est nécessaire.

D'où l'objet n° 5 de ce livre :
Vous transmettre un peu de notre passion pour notre métier, et ce projet d'entreprise si particulier qu'est Davidson.

Présentation *de Davidson*

Le bébé ne se porte pas trop mal alors pour vous le présenter, on ne vous noiera pas sous des chiffres d'affaires, d'effectifs ou des EBIT… On vous dira plutôt que **Davidson est née des constats suivants:**

1. Les sociétés, de manière générale, ces vingt dernières années, ont privilégié la satisfaction des clients et des actionnaires au détriment du bien-être des collaborateurs en interne. Ont ainsi succédé aux patrons paternalistes des années 50 des supersalariés dont les objectifs et rémunérations sont étroitement liés à la performance et aux résultats économiques de l'entreprise. Cette primauté des objectifs économiques a souvent été synonyme d'arbitrages douloureux pour les collaborateurs (mobilités forcées, délocalisations…). Il ne faut donc pas s'étonner si on assiste aujourd'hui à une rupture nette entre l'entreprise et ses collaborateurs. L'entreprise s'est "coupée" de ses collaborateurs.

2. Les sociétés de conseil, qui pourtant plus que n'importe quelles autres sociétés, ont pour capital principal leur capital humain, n'ont pas dérogé à cette tendance, qui a induit au fil des années une dégradation de leur image de marque, et bien au-delà de la qualité même de l'environnement professionnel pour leurs salariés, sous les effets conjugués :

- de la priorité mise sur la rentabilité des projets, au détriment des choix de carrière pour les consultants ;
- d'un recrutement peu sélectif en raison du turnover important (fuite en avant…) ;
- d'une perte du sentiment d'appartenance à leur structure.

Confrontés à cette dégradation, leurs managers se sont bien souvent entourés d'une carapace de cynisme ayant aggravé la tendance générale, revenant au paradoxe d'une progressive "déshumanisation" d'entreprises… à capital pourtant 100 % humain.

Devant cette situation, nous avons décidé de prendre un pari à contrecourant : repositionner l'individu au centre du dispositif de l'entreprise, dans une ambiance de travail saine, dynamique et non dénuée de sens !

Le projet d'entreprise de Davidson est donc une tentative pour :

- faire la démonstration qu'on peut manager une entreprise par une approche quasi exclusivement qualitative… plutôt que par des indicateurs quantitatifs ;
- et valider le théorème suivant : l'atteinte de résultats qualitatifs ne se fait pas nécessairement au détriment de résultats quantitatifs mais peut au contraire en générer (ça tombe bien, nous sommes une société privée avec un fort besoin en fond de roulement, alors des sous, mieux vaut en gagner…).

Si vous voulez vérifier que tout cela n'est pas que de la théorie, mais qu'on peut passer à la pratique, alors lisez la suite…

ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

Pour cette quatrième édition du *Da Vidson Code*, la première depuis que nous sommes devenus une B Corp, nous avons souhaité inviter 4 artistes, auteurs de Bandes Dessinées parmi les plus talentueux de leur génération. Ils nous ont fait l'honneur de "plancher" sur le thème :

" Et si l'homme se réconciliait avec la planète ? "

Peut-être aurions-nous du l'intituler d'ailleurs "L'homme et la planète réconciliés" tellement il n'est pas tant question de possibilité que d'une nécessité absolue.

Timothée Leman p.32

À l'âge de 18 ans, Bac en poche, Timothée Leman rentre à l'école Pivaut à Nantes (école d'arts appliqués) où il se spécialise en bande dessinée. En 2014, il est repéré par l'association Octopus (anciennement L'Œil de Jack) qui aide les jeunes auteurs à démarrer : vente d'originaux, mise en contact avec d'autres auteurs, avec des éditeurs... C'est ainsi qu'en 2017 il signe chez Sarbacane, *Les Aériens*, un roman illustré de la collection Pépix Noir qui a été son premier travail édité. *Après le Monde* est sa première Bande Dessinée. Timothée met la barre très haut avec un récit fort, poétique et post-apocalyptique au graphisme époustouflant !

Gaëlle Hersent p.46

Gaëlle Hersent est diplômée des Beaux-Arts ainsi que de l'école des Métiers du Cinéma d'Angoulème. Elle s'intéresse autant à l'image animée qu'à l'image papier. Elle s'associe à Aurélie Bévière et Jean-David Morvan qui écrivent le scénario de *Sauvage : biographie de Marie-Angélique le Blanc : 1712-1775*, d'après l'œuvre de Serge Aroles (Delcourt, 2015). L'ouvrage requiert deux ans et demi de travail pour la dessinatrice ! En 2016, sur un scénario de Claude Carré, elle livre le dessin du roman policier *Les enfants du labyrinthe*. Elle participe ensuite à la série *Dans les cuisines de l'Histoire* pour un album sur *la table du Roi-Soleil*, scénarisé par Rutile (Le Lombard, 2017). En 2019, sur un scénario d'Hubert, elle livre le premier volume du *Boiseleur : Les Mains d'Ilian (Soleil)*. En parallèle, elle participe au livre collectif *Axolot, Histoires extraordinaires & sources d'étonnement*.

Jean-Paul Krassinsky p.62

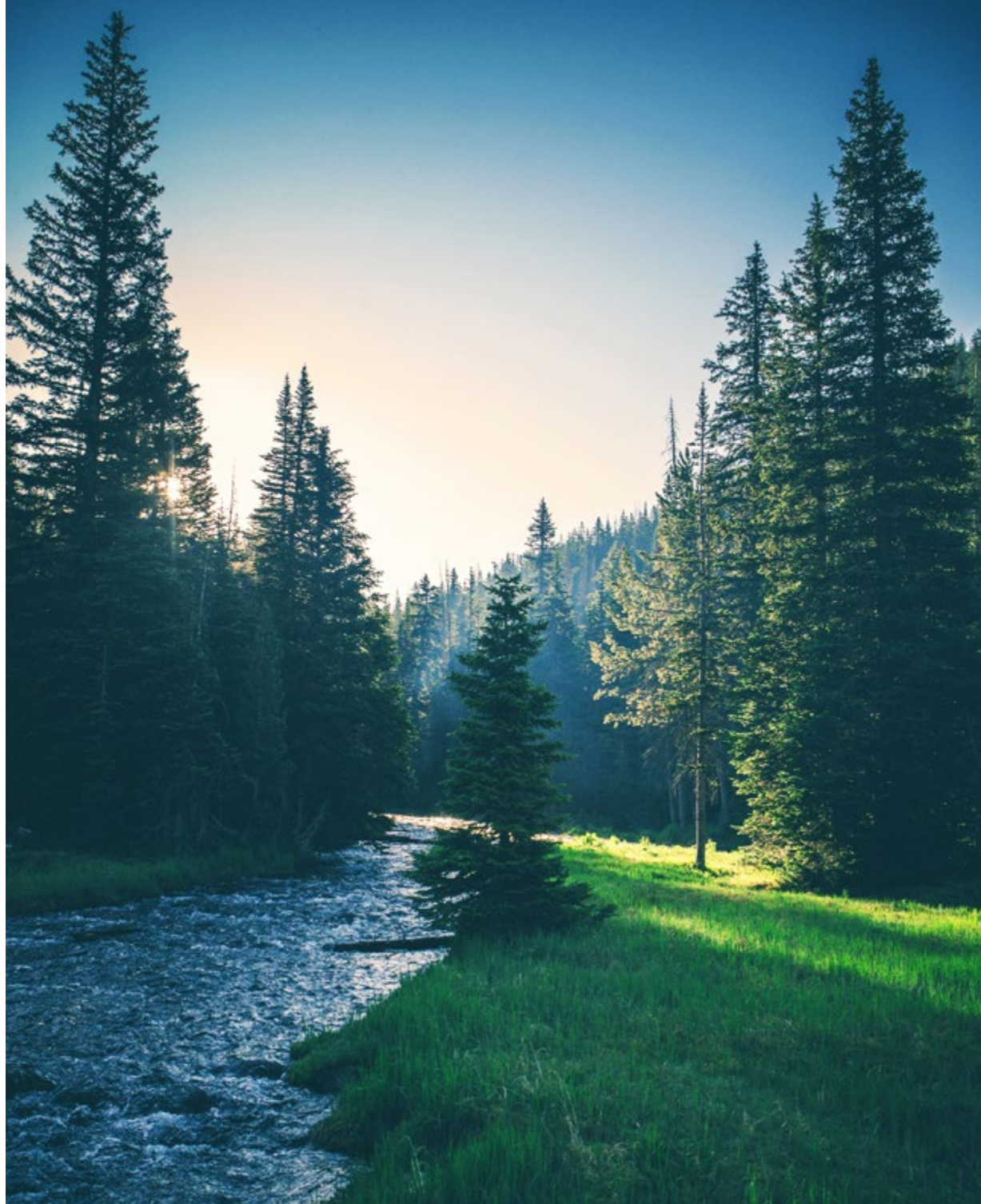
Jean-Paul Krassinsky est né à Tegernsee (RFA) en 1972. Il suit des études d'Art à la Sorbonne puis étudie la communication à l'école Estienne jusqu'en 1994. Il dessine, sur un scénario de David Calvo, les trois tomes de *Kaarib*, récit d'aventures de pirates mâtiné de fantastique. En 2005, il crée la série *Les Coeurs boudinés* (Dargaud), courtes nouvelles douce-amères. Il sort en 2007 *Le Singe qui aimait les fleurs*, toujours chez Dargaud, puis commence à collaborer au mensuel *Fluide Glacial*, dans lequel il relate avec humour les premiers émois sexuels de dizaines d'anonymes. L'album *Toutoute première fois* sort en 2009. La même année, avec Michelle au dessin, il publie *Génial* (éditions 12bis). Il publie en 2010 pour la collection Poisson Pilote Les *Fables de la poubelle*. Partant du principe que toutes les belles histoires ont déjà été racontées, il raconte les autres.

Vincenzo Balzano p.82

Vincenzo Balzano est italien, formé à l'Académie des beaux-arts de Naples. Il publie *Revenge Origin Emily Thorne* pour Marvel, *The Cloud* et *Run Wild* pour Boom Studios puis en 2020 *Clinton Road* aux éditions Ankama. *Clinton Road*, c'est cette étrange route, labyrinthe de mystères où se mélangent extrême solitude et rencontres de personnages étranges, poésie et horreur, présent et passé. On se perd, on se laisse porter, sans résister, tant le talent de Vincenzo Balzano est incontestable. Un grand auteur qui à travers son travail propose une œuvre incarnée et subtile, avec beaucoup d'âme.

Mathieu Bablet p.102

Né en 1987, Mathieu Bablet est fan de films d'horreurs et de séries B. Fraîchement diplômé de l'ENAAI de Chambéry (Enseignement aux arts appliqués & à l'image), il envoie le dossier de présentation de sa première BD à Ankama Éditions. *La Belle Mort*, son projet, est immédiatement repéré par Run, qui lui propose de le publier sous son label: 619. S'en suit en 2013 l'époustouflante fable mythologique *Adrastée* publiée en deux tomes puis en intégrale en 2016. La même année arrive le phénomène SF *Shangri-La* (75000 exemplaires vendus, GFK) sélectionné en 2017 au festival d'Angoulême. En 2020 sort en librairie *Carbone et Silicium* (Ankama Editions), récit d'anticipation qui aborde transhumanisme et crise écologique.



Un sourire *à l'accueil*

Sourire, n. m. : au sens propre le sourire est une grimace ou une mimique souvent générée par une émotion.

Étymologiquement, le sourire signifie "avant le rire". Il est un mouvement léger de la bouche et des yeux ou l'expression manifestée du visage...

Quand je demande à nos visiteurs s'ils ont été bien accueillis chez Davidson, ils me répondent souvent qu'ils ont eu droit à un grand sourire à l'accueil, à des "Bonjour !" polis de tous les membres de Davidson qu'ils ont pu croiser dans nos murs! Ceci me rend particulièrement fière...

En effet, on dit souvent qu'on n'a qu'une seule occasion de faire une première bonne impression. Alors je suis ravie si leurs premières impressions sont les bonnes.

Pas un sourire de façade mais le reflet de notre savoir-être... Alors oui : vous serez accueillis avec un sourire à chaque fois que vous entrerez chez Davidson (et avec un café ou une boisson fraiche, minimum qu'on puisse vous ofrir car vous avez eu la gentillesse de nous rendre visite), et on espère bien qu'il sera contagieux : que vous vous sentirez chez nous comme chez vous... Parce que contrairement à certaines sociétés dans lesquelles on pense que "Ce qui marche en ce moment c'est d'être fun, ben on va être fun alors...", nous, nous avons décidé, dès la création de la société, que travailler dur ne signifierait pas "faire la gueule toute la journée...".

Alors travailler en souriant, il va falloir vous y habituer si vous rejoignez l'équipe Dav' ! Surtout qu'on vous donnera de multiples occasions de sourire: les Davidsoniens et leurs CE partout en France et à l'étranger ne manquent pas d'idées pour se réunir et passer de bons moments ensemble: apéros, soirées théâtre, WE ski, soirées annuelles, plongée, parapente, curling...

Ah au fait, j'ai oublié de me présenter: je m'appelle Anaïs, j'ai débuté chez Davidson à l'accueil justement, avant d'évoluer vers des fonctions d'administration des ventes. Aujourd'hui j'ai un nouveau poste, que Davidson a créé spécialement pour moi : je suis en charge de l'équipe communication et events. Donc de cultiver l'ambiance que vous trouverez si, un jour, on vous accueille définitivement chez Dav'.

Anaïs

Ça vous inspire ?

Consultants

Souriez, vous n'êtes pas filmés !
La plupart des situations, notamment professionnelles, peuvent toutes être regardées sous différents angles. Ce n'est que du travail, tentez de voir le verre à moitié plein !

Managers

Ne faites pas attendre vos visiteurs à l'accueil. Si un retard est inévitable, prenez le temps de l'expliquer et de vous en excuser.

Une relation client *différente*

“Vendeurs de viande”, “agressifs”, “baratineurs”, “n’ont rien compris à nos attentes”, “ne suivent pas leurs équipes”... Les qualificatifs peu flatteurs ne manquent pas dans la bouche de la plupart des clients des sociétés de service ou de conseil pour exprimer leur sentiment général concernant les managers qu’ils y côtoient (logiquement appelés “ commerciaux ” compte tenu des préoccupations dont ils font montre).

Cette image-là aussi, nous avions envie de la dépoussiérer... Et c’est un euphémisme. Alors bien sûr les différents chapitres de ce *Da Vidson Code* portent en leur sein des pratiques de management qui nous mettent à l’abri de quelques-uns de ces jolis noms d’oiseaux... Mais dès la création de la société, nous avons aussi décidé de nous imposer quelques principes visant à nous différencier dans l’approche client. Parce que dans notre business model “chouchouter” ses salariés est un luxe que l’on ne peut s’offrir qu’en “chouchoutant” ses clients.

D’où 5 règles d’or :

1. Quand on ne sait pas on se tait disait mon grand-père (puis plus tard mon examinatrice à l’oral du Bac de français...). Nous répondons NON quand nous ne savons pas faire. Le fait que cela surprenne encore la plupart de nos clients montre bien que cette seule habitude est discriminante dans un monde où le commercial s’autocaricature souvent avec des “Oui-oui, pas de problème, on sait faire, on sait TOUT faire...”.

2. Tu ne cèderas pas à la tentation de la mieux-disance...

Je me suis récemment procuré la proposition faite à un client X par un concurrent (appelons-le ALPHA consulting) sur un très gros marché. Celui-ci écrivait noir sur blanc : “dans le cas peu probable d’une défaillance de l’un de nos intervenants, une équipe constituée de 3 experts, formés à l’ensemble des technologies et méthodologies du client X, se tiendra prête à intervenir à tout moment pour reprendre l’activité de cet intervenant, sous un délai de 3 jours ouvrés maximum, et sans surcoût pour X”. Ben voyons ! Avec de telles conditions, le seul client qui verra cette équipe s’appelle David Vincent...

Notre position est la suivante :

- mettre en valeur nos points forts: oui !
- s’en inventer : non !

Bref, ne pas franchir la frontière ténue qui sépare influence et manipulation.

3. “Lorsque tu ne sais pas où tu vas, regarde d’où tu viens” (proverbe africain)

A priori rien n’oblige nos clients à “répondre poliment à toute sollicitation d’un cabinet de conseil”, et encore moins quand ladite société ne sait pas pourquoi elle les appelle. Quand nous appelons un client, c’est que notre réseau ou notre connaissance de son secteur nous a amenés à penser que nous avions un réel service à lui proposer. Pas de prospection systématique donc, mais une approche ciblée et légitimée !

4. Il paraît parfois plus simple et efficace de mentir. Certains vont même jusqu’à penser que “plus c’est gros, mieux ça passe”. Ben nous (on doit être un peu basique), on pense que plus c’est gros, MOINS ça passe... Le mensonge, s’il permet éventuellement d’atteindre ses fins à court terme, est bien moins simple et confortable à assumer. Il présente par ailleurs un effet secondaire violent : le “boomerang”. En effet : comment réagiriez-vous si vous vous rendiez compte à postériori qu’on vous a menti ? Plus ou moins violemment que si on vous avait dit une vérité pas très agréable à entendre ? Nous misons donc sur la construction de relations de confiance, même si la vérité ne fait pas toujours plaisir à entendre...

5. 50 % d’imagination, 50 % de transpiration.

Quand on a travaillé pendant plusieurs mois (ou années) à la création et à la mise à jour d’offres packagées, il peut être tentant de les “ressortir” à chaque demande client : on change le logo, deux ou trois références, le plan de charge et zou ! On explique au client que c’est LA bonne façon de faire. Bref on part de l’existant, et on se débrouille pour faire rentrer le cahier des charges dedans.

Erreur : il faut savoir repartir régulièrement de la page blanche.

Pourquoi ?

- faire la customisation d’une offre fait appel à des qualités de mise en page.
  - Concevoir une offre fait appel à des qualités d’analyse et de créativité.

- faire la customisation d’une offre consiste à copier-coller au mieux les demandes clients pour les intégrer dans un squelette de réponse prédéfini : cela se voit !
  - Concevoir une offre revient à développer une réponse autour de la problématique du client qui reste donc au cœur du dossier : cela se voit !

François

Ça vous inspire ?

Consultants

Vous êtes les premiers ambassadeurs de Davidson chez nos clients, chouchoutez-les ! Communiquez sur les outils ou le support mis à votre disposition pour garantir la qualité de nos projets. Quand on vous demande pour qui vous travaillez: répondez Davidson.

Mensonge interdit lors des réunions de qualification. Ce qui ne signifie pas “modestie mal placée”. Mettre en avant ses qualités et compétences n’est pas synonyme de “survendre”.

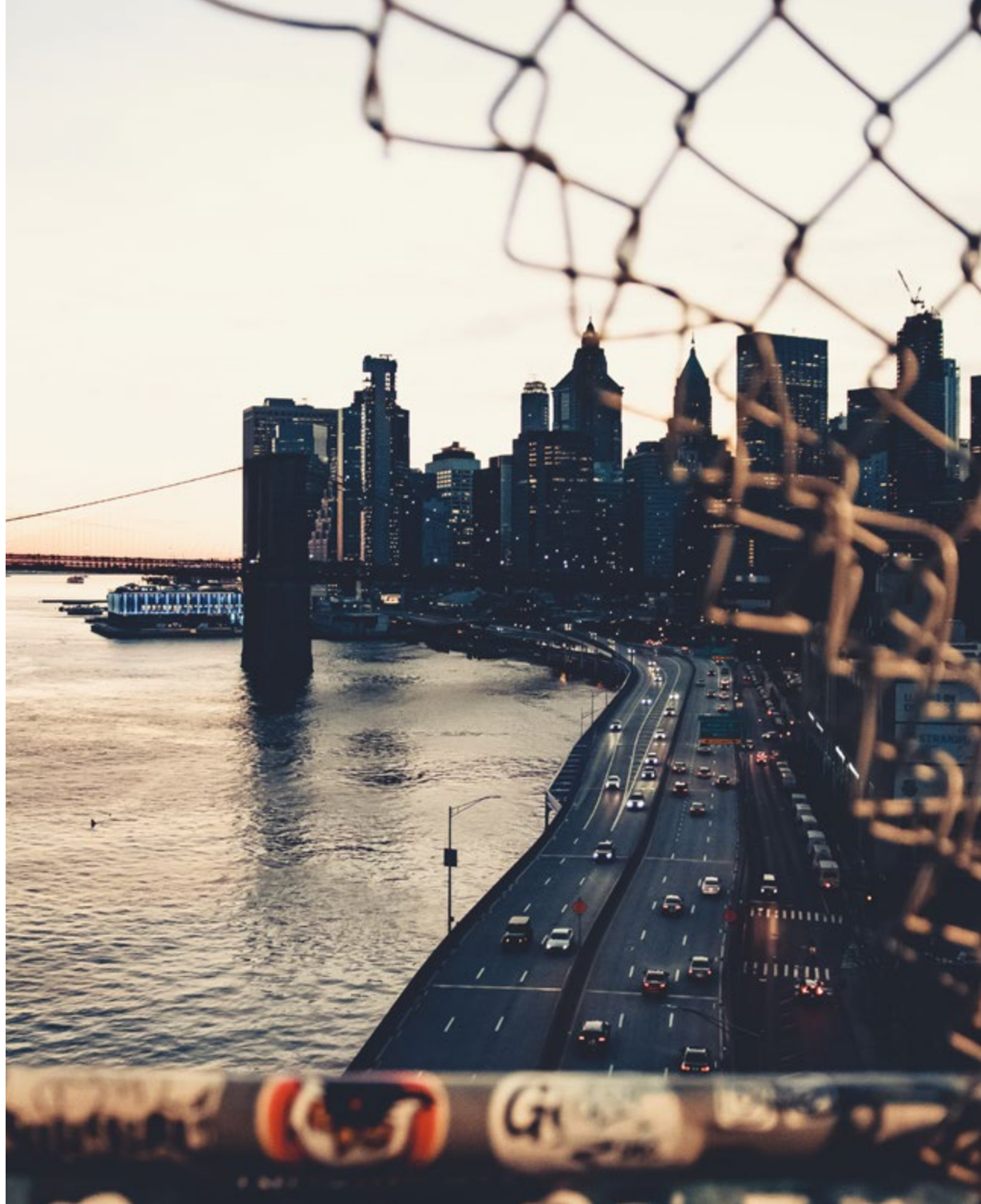
Managers

Préparez vos appels puis vos réunions. Chaque client mérite une présentation soignée et customisée.

Si vous doutez de notre capacité à répondre qualitativement à la demande d’un client (par exemple à la recherche d’une compétence rare et donc potentiellement indisponible le jour J), sachez dire “je ne sais pas faire”. Les “non” mettent en valeur et crédibilisent les “oui”.

Tous

Analysez systématiquement les feedbacks des clients lors de l’audit de fin de mission. Identifiez une action (manager, consultant, Davidson) pour chaque point de progrès.



Une idée *folle*

Septembre 2017. Le titre du mail de Bertrand m'interpelle. " Après Great Place To Work – une idée folle ? ". " Et si Davidson, après des années focalisées sur le bien-être de ses collaborateurs, se décentrait pour devenir la première société de conseil B Corp de France ? C'est-à-dire une entreprise déterminée non pas à être "la meilleure du monde" mais "la meilleure pour le monde", maximisant son impact sociétal, minimisant son empreinte écologique. "

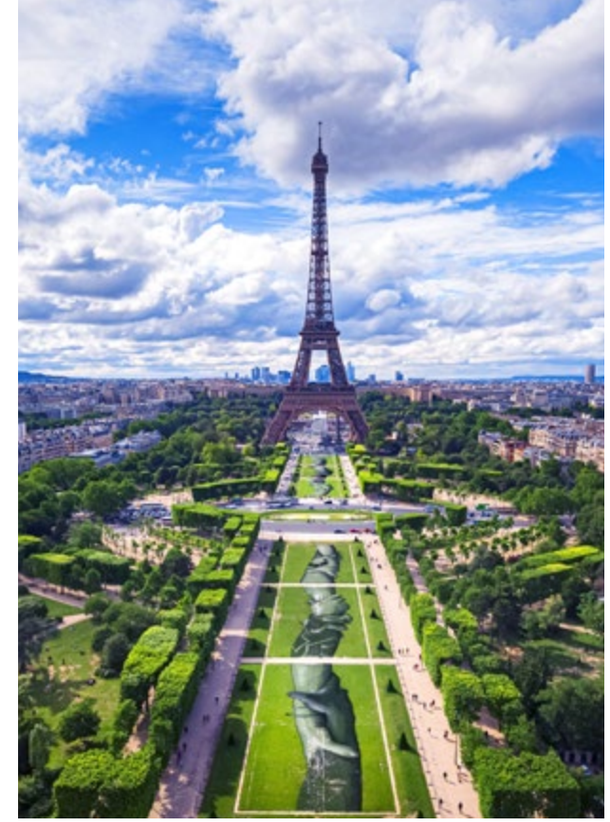
L'idée me séduit et je suis confiante, car depuis des années nous avons multiplié au sein de nos filiales les initiatives allant dans ce sens. Je propose donc de m'atteler au traitement du questionnaire B Impact Assessment de B Lab, la structure d'audit qui valide (ou pas) les entreprises prétendant à l'obtention du label. Je me connecte à l'évaluation en ligne et là… Je me sens moins confiante.

Deux principales raisons :

1. D'abord ce sont deux cents questions très ciblées qui nous attendent, auxquelles il faut répondre de façon TRÈS étayée (pas de preuves, pas de points).
2. Je découvre, chemin faisant, que notre sentiment d'être une entreprise modèle et vertueuse souffre de la confrontation aux questions posées. Un seul exemple : nous pensions que nous en faisions chaque année davantage en termes de mécénat pour des associations (Restos du Cœur, Action contre la faim, etc.). Mais la réalité des chiffres collectés pour l'audit me rattrape et me sidère. Certes, en valeur absolue (nombre d'initiatives, de partenaires, d'euros versés) nous progressons chaque année, mais proportionnellement à notre chiffre d'affaires notre engagement est en baisse !

La journée puis la soirée avancent (mes paupières se ferment) et une conviction grandit. B Corp n'est pas une "récompense" à obtenir : c'est potentiellement un vecteur majeur de transformation de notre modèle. Ce n'est pas une fin en soi, c'est le début d'une nouvelle page de l'histoire du collectif Dav', car les nombreux thèmes abordés par l'audit (égalité femmes / hommes, diversité, gouvernance, environnement, achats responsables…) sont autant de pistes à explorer. Chacun d'entre eux m'inspire des idées d'actions pour Davidson, prolongements de mes propres convictions et initiatives personnelles.

Une journée, puis deux, puis trois cent soixante-cinq s'écoulent, avant que le questionnaire soit



complet et analysé par le B Lab, avant que des audits complémentaires soient réalisés, des chantiers de transformation initiés puis terminés, et le verdict tombe quelques jours avant la soirée annuelle et le tournoi sportif qui rassemblent tous nos salariés : certification obtenue. Nous sommes la première entreprise de conseil techno et la plus grande entreprise française B Corp (nous ne le sommes peut-être plus au moment où vous lisez ces pages car le mouvement s'amplifie, et c'est très bien comme ça !). L'annonce coïncide d'ailleurs avec le résultat du concours interne pro/perso (concours qui met en lumière le salarié ayant eu la meilleure idée pro pour améliorer le fonctionnement de Davidson, et qui permet de réaliser un projet personnel qui lui tient à cœur). Il récompense… L'idée consistant à mettre en place un comité environnement multi-régions. Jolie coïncidence qui, quelques mois après, aura conduit à :

- la généralisation de la collecte et du tri des déchets par une entreprise adaptée pour toutes nos implantations ;
- la suppression de tous les gobelets en plastique et objets non réutilisables ;
- l'amélioration de notre stratégie achats pour la réorienter vers des circuits courts ;
- le choix de fournisseurs d'énergie vraiment verte ;
- l'augmentation de nos donations à plus d'un pour 1 000 du chiffre d'affaires du groupe ;
- un partenariat avec Planète Urgence qui permet à n'importe quel collaborateur qui le souhaite, sur simple demande, de partir en mission de solidarité internationale ;

- un partenariat avec Article 1. Une trentaine de collaborateurs parrainent pendant trois à cinq ans des étudiants, issus de milieux peu favorisés, s'engageant dans un parcours d'études supérieures.

Pour nous, être B Corp est le début d'un voyage, pas un aboutissement. Nous nous sommes d'ailleurs engagés, lors de la COP25, à devenir neutre en carbone avant 2030. Les prochaines années vont donc être consacrées à mettre en œuvre des solutions permettant de diminuer notre impact environnemental et d'améliorer notre impact sociétal.

Et si on s'donnait rendez-vous dans 10 ans ?

Véronique

Ça vous inspire ?

Tous

Prenez connaissance du *Butterfly Act* décrivant nos principes environnementaux. Le CODIR annuel est désormais ouvert à tous les salariés du groupe. N'hésitez pas à vous inscrire pour y participer en fin d'année.

Admin

Goodies et fournitures commandées se doivent d'être éco-responsables ! N'oubliez pas de consulter la charte des achats responsables (incluse dans le *Butterfly Act*).

Alors que faire ? On aura du mal à vous suggérer de recycler immédiatement votre smartphone et de ressortir vos minitels. D'abord (ne soyons pas hypocrites) parce que l'innovation dans le domaine des télécommunications est une de nos passions. Ensuite parce que nous pensons que le développement d'internet autorise un certain nombre de progrès incontestables (notamment dans l'accès pour tous, tout le temps, partout, à des sources de savoir partagées, interactives, évolutives, etc. ou tout simplement à ses proches, en cas de confinement...). Tout l'enjeu est donc d'utiliser l'IT de façon raisonnée.

Nous avons donc sélectionné modestement une vingtaine de bonnes pratiques, utilisées chez Dav', et que nous vous proposons pour réduire votre impact. Pour les plus motivés et investis, la version exhaustive et mise à jour de ces bonnes pratiques, est détaillée sur notre site web éco-conçu : **www.davidson.fr**

Davidson x Green IT

Des déchets abandonnés, du plastique dans la mer, la pollution atmosphérique. La pollution se voit tellement que la mise en suspens des activités humaines pendant le confinement, avait rendu visible l'Everest de très loin, et les eaux de Venise étaient de nouveau translucides. D'autres pollutions sont invisibles: celles de nos usages dématérialisés, et pourtant la pollution numérique est réelle. Pour fabriquer puis utiliser les équipements numériques, les réseaux et les Datacenters, nous consommons de l'énergie, de l'eau, des métaux précieux et nous générons des gaz à effet de serre (GES) en grande quantité.

L'empreinte écologique du numérique en quelques chiffres

Le numérique représente

10% de la consommation d'électricité mondiale

48h **de données** c'est la production de données à l'aube de l'humanité à 2003

4% **des émissions de CO2** en 2019, soit plus que l'aviation !

Internet :

45 **millions** de serveurs dans le monde

Les tablettes, smartphones et PC

Rien de révolutionnaire, il suffirait de le faire... vraiment !

33%
fabrication

Que faire ?

1. Si possible, acheter reconditionné plutôt que neuf
2. Prolonger au maximum la vie de vos appareils, pour vous puis pour d'autres :
   - optimiser leur fonctionnement
   - les protéger (anti-virus, housses ou coques)
   - les réparer ou les faire recycler
   - les donner ou les revendre si vous décidez de vous en séparer
3. Choisir un label éco-responsable

Le label TCO Certified est un programme de certification suédois. Il concerne notamment la qualité et l'efficacité énergétique des équipements informatiques.

Le Label Energy Star est un programme européen relatif à l'efficacité énergétique des différents équipements de la maison ou de l'entreprise.

Dav Tips :

PME françaises, réalisant le reconditionnement & le rachat de vos anciens portables (toutes marques) :

- **https://smaaart.fr/ :** engagée auprès de WWF France
- **https://www.yes-yes.com/ :** approche éco-responsable détaillée sur la plateforme ZEI

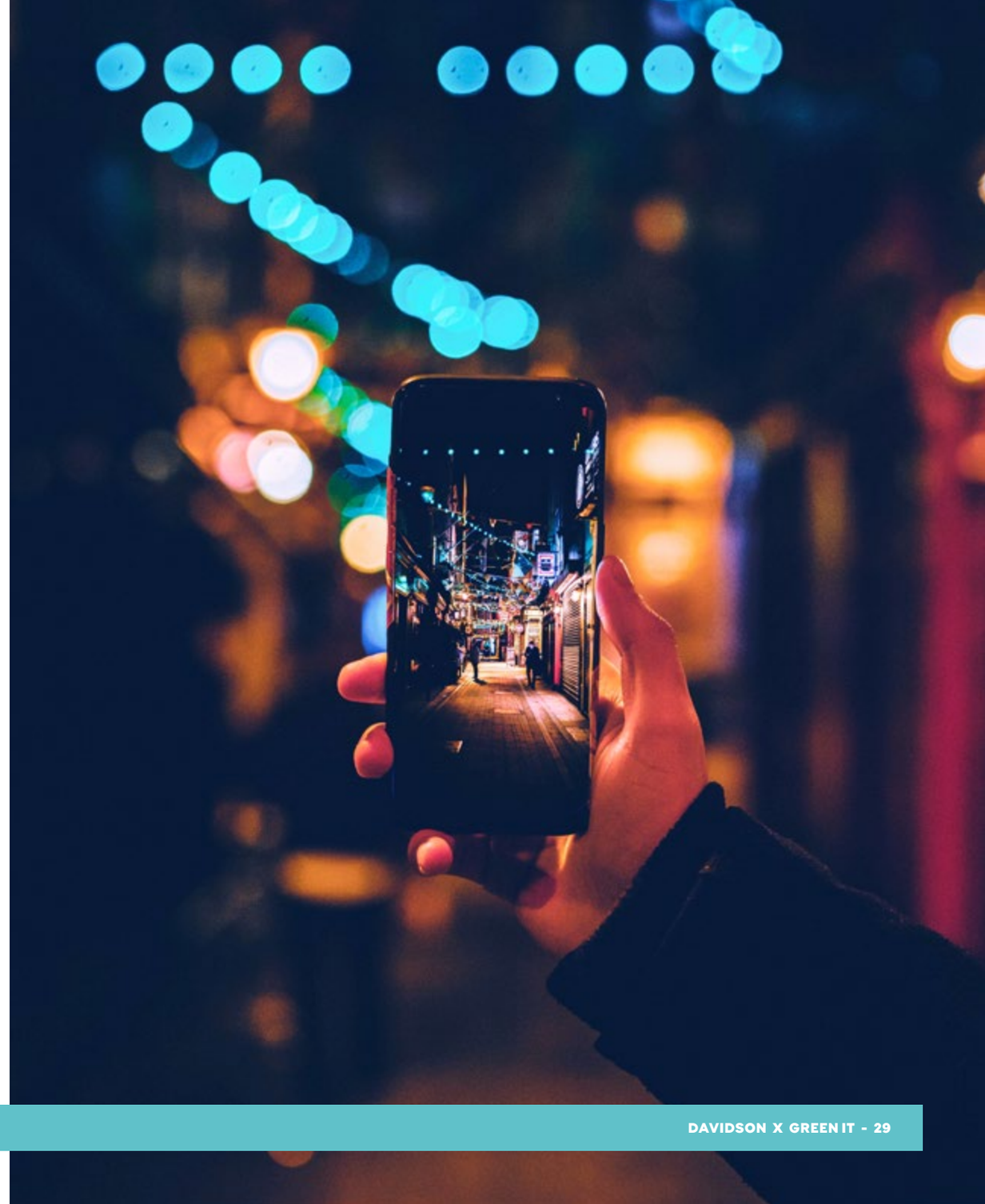
14%
usage

Que faire ?

- Baisser la luminosité de vos écrans
- Penser à débrancher les appareils du secteur
- Désactiver les fonctions GPS, WIFI et bluetooth lorsqu'elles sont inutilisées
- Pour les GPS, utiliser les nouvelles fonctions iOS et Android permettant de ne donner une autorisation qu'une seule fois à l'application qui le requiert : c'est la certitude que le GPS ne fonctionnera pas "sans raison" en tâche de fond. Accessoirement c'est mieux pour votre vie privée.

Dav Tips :

Penser à désinstaller les applications pas / peu utilisées ou à minima à empêcher l'actualisation en arrière-plan



Les réseaux

22%
vidéos

Que faire ?

1. Préférer le téléchargement au streaming
2. Eviter d'écouter de la musique sur Youtube, lui préférer Deezer ou Spotify
3. Penser à télécharger sa musique pour permettre l'écoute hors-ligne
4. Adapter la résolution à la taille de son écran : la 4K est inutile sur un smartphone
5. Privilégier : Ethernet, puis le Wifi et enfin les réseaux mobiles pour limiter la consommation électrique

Dav Tips :

- L'appli "New Pipe" qui permet de ne charger que les audios des clips YouTube, et les jouer écran éteint (android)
- Ne pas utiliser la fonction "Canvas" de Spotify, qui joue le clip video avec la musique

6%
autres (mails, internet, stockage, etc.)

Que faire ?

1. Limiter les mails en amont (car les supprimer après coup consomme de l'énergie), archiver régulièrement hors ligne, limiter les personnes destinataires
2. Limiter la taille des pièces jointes
3. Se désabonner des newsletters inutiles, fermer les pages internet inutilisées
4. Créer des favoris pour ses sites web préférés pour éviter une recherche Google
5. Choisir un moteur de recherche vert (Lilo, Ecosia, Duck Duck go, mais pas de consensus sur un classement)
6. Vérifiez le green score de votre site WEB ou de votre application et recodez ! **(https://www.websitecarbon.com/)**

Dav Tips :

- Utiliser le mode sombre ou dark mode qui repose les yeux et consomme moins d'énergie pour les écrans OLED
- Privilégier l'utilisation du téléphone, des SMS ou des messageries instantanées aux mails (par exemple : Discord qui permet de supprimer les anciens messages)

Les Datacenters

25%
Datacenters

Que faire ?

1. Bien les choisir, il y a d'autres solutions que des groupes de climatisation secourus par des groupes électrogènes diesel
2. Ne pas oublier de supprimer les documents périmés du Cloud

Dav Tips :

- L'Ecocenter d'IBO à Clermont Ferrand, qui utilise un système innovant de refroidissement basé sur une ventilation naturelle (l'air associé à la récupération de l'eau de pluie). Plus besoin de climatisation ! **(https://ecocenter.fr/)**
- Passer de disques durs "traditionnels" vers des disques SSD, la consommation est divisée par 3 et la robustesse et les performances sont améliorées
- Vérifiez les caractéristiques des alimentations fournies "par défaut" sur les équipements que vous commandez (ex : vos serveurs). Ce ne sont pas toujours les plus performantes

ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

J’ai tout de suite imaginé une ville verte, avec une architecture atypique et en cohabitation avec la nature et le milieu animal. En oubliant les villes surpeuplées, les voitures et le bitume. Tenter de refaire de la mégalopole comme un lieu où il fait bon vivre.

Timothée LEMAN

La fin *des valeurs*

On nous demande souvent quelles sont nos “valeurs”. Sans doute parce que de nombreuses entreprises mettent au centre de leur transformation RH / managériale un projet qui débute par une interrogation concernant leurs valeurs. Une fois établies, elles seront ensuite systématiquement mises en avant en interne (notamment à l’occasion de ce fameux projet de transformation) et deviendront des éléments de langage supportant la communication externe.

On comprend bien la logique : si le socle de valeurs n’est pas installé, comment pourrait-on espérer construire les organisations / postures managériales / *process* afférents ? Telle une incantation, nommer ces valeurs leur donnera corps et la prophétie se fera autoréalisatrice. C’est un pari dangereux, car leur énoncé pourrait bien passer pour suspect. J’ai souvent vu des salariés ricaner à peine les mots prononcés dans leur entreprise : “Nous, transparents ? Equitables ? Bienveillants ? Laissez-moi rire, des paroles pas des actes…” Conduire un changement des modes de management sur de telles bases reviendrait assurément à partir avec un handicap sérieux !

Et puis ne trouvez-vous pas que les termes dépeignant des valeurs comme intégrité, créativité, excellence, innovation, collaboration, etc., qui semblent profonds dans l’absolu, deviennent creux et génériques une fois couchés sur le papier ? Ils méritent autre chose que des vitrophanies.

Voici pourquoi, chez Davidson, on déteste parler de valeurs : vous ne les trouverez ni sur les murs, ni sur le site Web, et encore moins dans le *Da Vidson Code*. Non qu’on en manque, simplement tout cela est pour nous une histoire de “charrue avant les bœufs” !

Notre objectif au quotidien est de bien faire, ou du mieux qu’on peut, en respectant ce qu’on pourrait appeler nos “principes” : empathie, adhocratie, équité (réciprocité / symétrie des attentions), etc.

Si nos efforts, nos choix et postures aboutissent à asseoir quelques “ qualités ”, alors les observateurs pourront bien les appeler valeurs si ça leur chante, mais ils prendront à nouveau un risque, car finalement à partir de quel pourcentage de salariés satisfaits de la transparence de l’entreprise ou de l’équité des traitements peut-on se déclarer officiellement entreprise transparente, équitable ? 20 % des voix peuvent suffire pour être président de la République, mais peut-on dire d’une société qu’elle est éthique si par exemple 40 % des salariés pensent que non ? Où se situe la barre à franchir pour s’autoproclamer vertueux dans un domaine ? 50 % ? La majorité des deux tiers ? 99 % ? Et pourquoi pas 100 % ? On sent bien qu’on oscille ici entre risque d’imposture ou de… chimère.

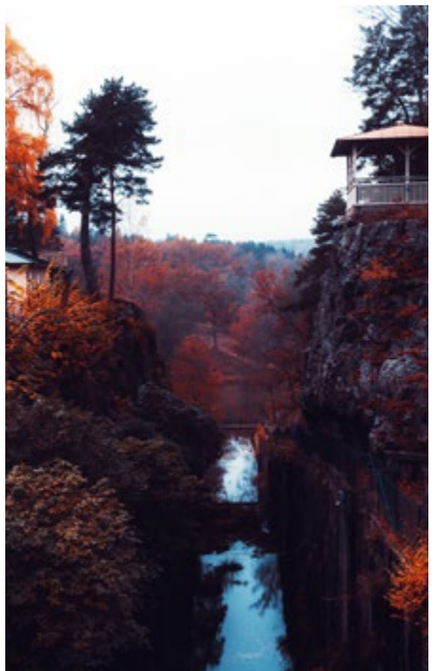
Bref : aux valeurs évaluées nous préférons les vertus qui, elles, demandent de… s’évertuer.

Bertrand

Ça vous inspire ?

Tous

Les actes en disent souvent plus long que les paroles



Aussi libre *que moi*

Ah Paris ! Ses monuments, ses théâtres, ses musées !!! Quelle magnifique ville à visiter. En revanche, y vivre…

Je me présente : Eric, consultant chez Dav'. Et pas parisien dans l'âme…

Pourtant, à peine mon diplôme d'ingénieur en poche, je décide de m'y installer, car dans mon domaine (les télécoms), les postes y sont plus nombreux qu'ailleurs. J'entre donc chez Davidson début 2010 et démarre une mission de longue durée chez un opérateur de télécommunications en proche banlieue. Je pilote le déploiement de sites radios tout autour de Paris.

Problème : 6 mois plus tard, j'ai vraiment du mal avec la vie parisienne et son " speed ". Si j'ajoute que ma future femme, qui termine ses études, préfèrerait travailler en province (à Lyon idéalement, vous comprendrez que je m'interroge sur l'avenir de ma relation avec Davidson. Comment faire après si peu de temps ? Je suis persuadé qu'à peine sorti de ma période d'essai, on risque évidemment de me refuser une mobilité en région. C'est donc avec une certaine appréhension que je prends le téléphone pour faire part de mon souhait à mon manager. Et là, surprise : en 5 minutes c'est acté. " Ne t'inquiète pas Éric, la mobilité fait partie de la vie du consultant, on sait bien qu'on a un flux Paris-Province, **on n'a pas créé des filiales en province pour imposer la mobilité aux gens, mais pour la faciliter…** "

J'augmente alors la difficulté : vous n'auriez pas un poste pour ma femme à Lyon ? Alors vous me croyez ou pas mais :

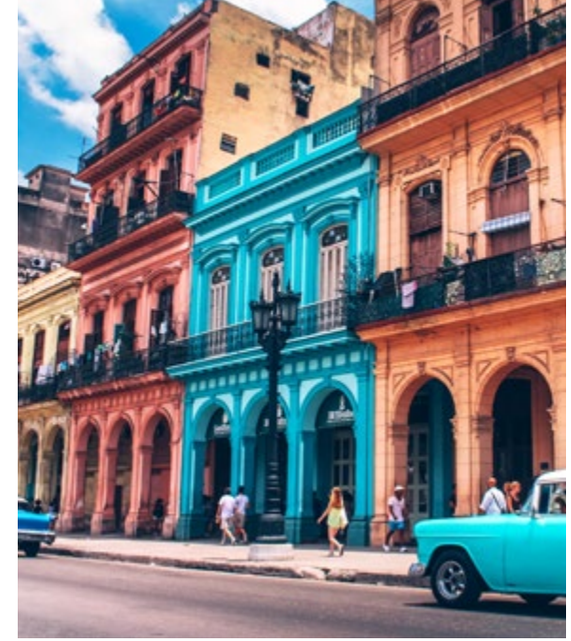
- deux semaines plus tard, ma femme signe chez Davidson Rhône-Alpes… Elle a fait un processus d'entretien raccourci, et Davidson RHA a évidemment privilégié sa candidature ;
- trois mois plus tard (c'est-à-dire à la première opportunité intéressante pour moi) je la rejoins. Ah Lyon ! La sérénité retrouvée. Nous avons pris nos marques rapidement, et notre famille s'est agrandie… Que demander de plus ?

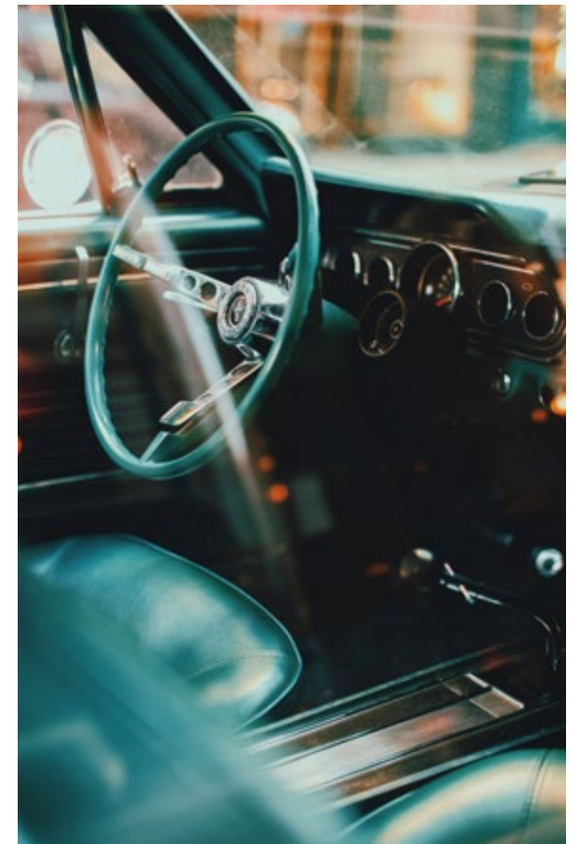
J'ajoute un dernier élément qui n'est pas un détail. La mission sur laquelle je travaillais à Paris a été "perdue" par Davidson, notre client ayant préféré la proposition de renouvellement d'un… concurrent. Apprenant la nouvelle, j'appelle mon manager :

" - Désolé, j'aurais préféré que Davidson Paris ne perde pas le projet, je suis navré pour toi surtout que tu as favorisé ma mobilité !

- C'est la vie Eric, l'essentiel est que tu sois à Lyon… On perd un projet, on te garde toi… "

Eric





Ça vous inspire ?

Consultants

Pesez le pour et le contre, toutes les régions ne se ressemblent pas en terme d'opportunités de projets. Soyez convaincant : donnez envie à la filiale qui vous accueille de vous avoir dans son effectif (même si on ne vous demande pas de refaire un processus d'entretiens…) !

Managers

Traitez le plus efficacement possible toutes les demandes de mobilité. Le déploiement géographique de Davidson le permet !

Ex : si un Davidsonien Parisien vous demande une mobilité sur Rennes, organisez-lui un RDV avec le Directeur de Davidson Ouest. Si celui-ci donne un GO pour une mobilité, vous gérez le *backup*. Dans le meilleur des cas, vous ferez : une filiale heureuse (celle de destination), un consultant heureux, et vous backuperez votre projet. Votre consultant s'en souviendra longtemps et vous revaudra ça tôt ou tard…

Dans le pire des cas, vous aurez au moins essayé. Les gens ne vous reprocherons jamais ne pas avoir réussi, si vous avez tout tenté. Et consolez-vous, un jour vous profiterez d'une mobilité à votre tour…

Allons plus loin...

La gestion de la mobilité géographique est essentielle. Le choix des projets, et les changements de missions le sont tout autant. L'évolution de carrière des Davidsoniens est étroitement liée à ces décisions clés.

Managers

Ne vendez pas un projet "moyen" à un consultant en espérant qu'il ne va pas s'en rendre compte. Si le projet ne convient pas, trouvez-lui-en un autre. Proposez votre projet à un consultant pour qui cela représente potentiellement un intérêt.

Si votre consultant souhaite évoluer, ne lui répondez pas : "il n'y a rien d'autre" avant d'avoir tout essayé (dans le périmètre global de Davidson). N'oubliez pas de prévenir votre client sortant qu'il y a un souhait d'évolution. Vous n'êtes pas à l'abri d'une bonne surprise !

***One Minute Management* :** si votre consultant vous informe qu'il ne se sent " pas très bien " sur son projet, ne fixez pas un RDV lointain. Parlez-en vite, fixez un plan d'actions ou de sortie, suivez-le au jour le jour.

Une entreprise *horizontale*

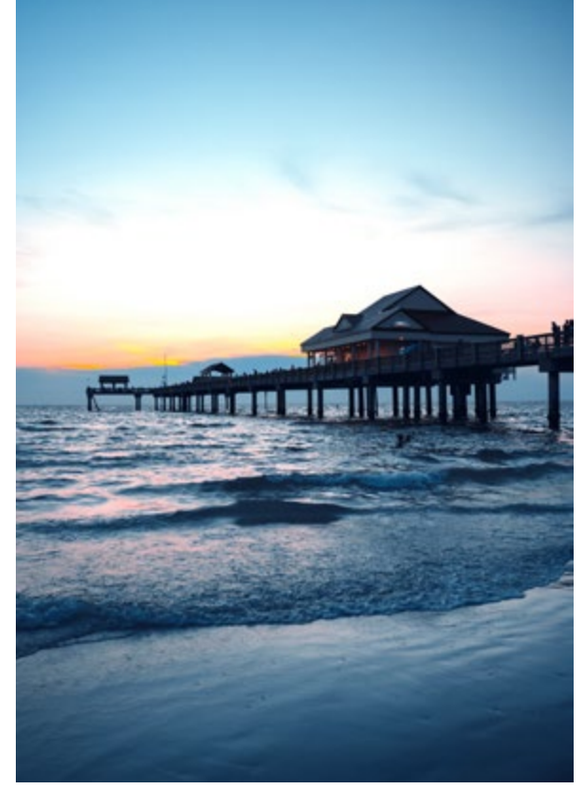
Mes associés et moi sommes tous passés par le monde du conseil avant de créer ensemble Davidson. Dans ce secteur, les modèles d'organisation copient souvent, malheureusement, ceux des sociétés " traditionnelles ". Pourquoi " malheureusement " me direz-vous ?

Les grandes sociétés du CAC 40 se portent bien! Elles se développent sur tous les continents, génèrent des dividendes confortables - parfois même en période de crise - et il est même agréable de travailler dans certaines d'entre elles... Pourquoi ne pas les copier ? Pourquoi une société de conseil ne devrait-elle pas être composée d'équipes, de départements, de services, de divisions... Comment pourrait-elle se développer sans des couches multiples de *low / mid* et top management, dans lesquelles chacun est responsable de décliner des objectifs stratégiques et de remonter des indicateurs de performance opérationnelle ? Bien, tout simplement parce que cela ne marche pas... Ou alors pas longtemps dans notre secteur...

Une société de conseil ne fabrique pas des voitures, ne gère pas de problèmes de stocks, d'approvisionnement de ses usines, de non-conformité de ses produits... En tout cas, pas prioritairement. Une société de conseil a pour principal patrimoine les hommes et les femmes qui la composent (devant même son patrimoine " clients ").

La structure horizontale que nous avons choisie nous offre de multiples avantages :

- elle nous permet de travailler " transversalement ", en coopération quand le besoin s'en fait sentir. Dans tous les autres cas, elle nous l'évite: pas de réunions de " synchro ", de processus décisionnel lourd... On travaille dans le cadre d'une petite cellule avec peu d'inertie. Les réunions ne s'éternisent pas. La réunion la plus longue de l'histoire de Davidson a duré 1h30. La plupart durent 30 mn... On en a en moyenne 2 par semaine... Le reste passe par de la communication point-point ;
- en écrasant la "pyramide verticale" bien connue, elle rapproche l'ensemble des salariés: le consultant le plus junior de Davidson a un accès direct aux dirigeants et associés ;
- on a tous connu des lourds et longs processus de décision, qui prennent souvent des dénominations révélatrices comme:
  " escalade ": on assimile le fait d'en référer à sa hiérarchie à l'ascension d'un pic vertigineux...
  "circuit" de validation : trajet formé de lignes droites et virages, ramenant au point de départ.



> **" Davidson reste une marque unique, ses principes forment un socle commun, les décisions importantes se prennent de façon communautaire. "**

Notre modèle les réduit à leur plus simple expression :

- les entités sont de dimension managériale raisonnable. Chaque directeur ou associé pilote entre 30 et 200 personnes avec un seul échelon intermédiaire. La couche d'abstraction est donc particulièrement fine, d'autant plus que le directeur est dans sa filiale le premier recruteur, manager et commercial de Davidson. Donc accessible et à l'écoute ;
- il nous permet d'avoir un positionnement " clair ". Les entités sont découpées en géographies et métiers, mais s'appellent toutes Davidson X, Y ou Z. Davidson reste une marque unique, ses principes forment un socle commun, les décisions importantes se prennent de façon communautaire : chacun peut apporter sa pierre à l'édifice et y laisser son empreinte dans l'organisation.

Si je veux rester honnête, je dois également vous faire part du principal inconvénient de ce type d'organisation: elle nécessite que de multiples passerelles de communication se mettent en place, de manière spontanée, puisqu'il existe peu de schéma de communication préétabli au sein de l'entreprise. Il faut décrocher souvent son téléphone et se mettre en relation avec de multiples interlocuteurs...

Mais n'est-ce pas le faible prix à payer pour ré-humaniser des relations de travail que réseaux sociaux et mails ont fini par dégrader ?

Bertrand

Ça vous inspire ?

Consultants

Les dirigeants sont accessibles, profitez-en !

Tous

N'ayez pas le réflexe " escalade ". La plupart des décisions peuvent être prises et communiquées sans en référer à une hiérarchie.

Si vous pouvez l'éviter : n'envoyez pas un mail à un collègue qui se trouve à quelques mètres ou même à un étage de vous !

Les réunions les meilleures sont les plus courtes : si vous soulevez un problème, proposez plusieurs stratégies ou une solution. Une réunion ne sert pas à énoncer des problèmes, mais à décider d'actions.

Si vous n'avez pas de raison de vous trouver dans une réunion, n'y allez pas (surtout pour lire vos textos).

Intéressez-vous aux expériences et réussites précédentes de vos collègues dans les autres entités: mon problème a-t-il été déjà rencontré ? Comment a-t-il été solutionné? Si vous améliorez un process ou un outil, communiquez autour de ce changement !

Something *you should know*

SYSK* ou *Something You Should Know, au-delà du clip magique de *Michael Learns To Rock*, c'est l'histoire d'un petit outil aux grands pouvoirs que nous avons imaginé chez Davidson.

Le métier de manager chez Davidson a ses paradoxes : très individuel parfois - car devant certaines situations on est seul - mais nécessairement collectif. Les individualités ne suffisent pas pour rencontrer le succès. Chez Davidson nous sommes convaincus que seul le collectif permet aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes, et nous cultivons les réflexes visant à partager les bonnes idées et les informations utiles, pour éviter les effets de chapelle, et conserver la même posture managériale !

Mais le chemin du travail collectif est parfois pavé... De mauvaises intentions / actions de nos petits collègues. Or des petits grains de sable peuvent enrayer la plus belle machine (OK j'arrête les métaphores...).

Il nous a donc semblé vital de pouvoir procéder régulièrement à ce que nous pourrions appeler poliment une " synchronisation collective". La question du " comment ? " s'est assez vite posée.

Certaines entreprises utilisent "l'évaluation 360°" ou déploient des trésors d'imagination pour donner du *feedback* avec des règles comme " sept remarques positives pour une négative ". Nous, désolés, on ne va pas poser une demi-journée pour dire que quelque chose ne va pas.

Nous avons confié le projet à une de nos Triades. Ses membres ont convergé rapidement vers les principes suivants :

- l'outil devait susciter l'intérêt et l'envie de participer ;
- il ne devait pas se transformer en *bashing* ;
- et couvrir néanmoins un maximum de situations;

C'est ainsi que *SYSK* a vu le jour. Sa mécanique est simple :

- pour poster un avis négatif sur quelqu'un, je dois d'abord avoir posté un avis positif sur lui ;
- chaque avis donné me fait gagner un jeton ;
- les avis positifs sont des champs libres;
- les avis négatifs sont à choisir dans une liste de commentaires prédéfinis couvrant le maximum de comportements managériaux (15 à ce jour) sur un ton assez direct mais non agressif. On peut citer :

"Un de tes candidats s'est inscrit à « perdu de vue » ";
"Manager peut rimer avec Dictateur... Mais ça s'arrête là...";
" Surprendre vaut mieux que survendre " ;
"Bonjour: n.m. Terme de salutation courtois ", etc.

- les avis sont tous anonymes. Ni le receveur ni sa hiérarchie ne pourront jamais savoir qui étaient les émetteurs (informations non stockées dans le système). Ils sauront juste quels messages ont été émis ;
- lorsque ma boîte aux lettres indique qu'elle contient des messages (sans m'en donner le nombre), j'ai le choix entre dépenser 1 jeton pour en lire un aléatoirement ou 3 pour les lire tous.

Résultats et enseignements après la mise en place de l'outil :

- la mécanique de jeu (système des jetons) conduit à l'émission de nombreux messages. En moyenne chaque manager reçoit 2 messages par mois ;
- *SYSK* est d'abord une boîte à poutous! 95 % des avis sont positifs (alors que nous aurions pu imaginer que les gens ne l'utiliseraient que pour donner du *feedback* négatif... Nous aurions eu alors un 50 / 50 positifs / négatifs à cause de la règle du " un avis positif d'abord "). Bref *SYSK* sert surtout à se faire des petites déclarations positives que nos agendas chargés nous font malheureusement trop souvent oublier...
- " Les emmerdes, ça vole toujours en escadrille." Les *feedbacks* négatifs sont rarement isolés! De ce fait le système nous met à l'abri des "de toute façon, son *feedback* à lui ou elle ne m'intéresse pas, je sais qu'il ne m'aime pas... "
- **les abcès sont crevés TRÈS vite ! Les messages obligent à la remise en question et la prise de conscience.**

Ah, j'allais oublier le PRINCIPAL impact de cet outil : je réponds BEAUCOUP plus vite à mes emails qu'avant.

Pierre

Ça vous inspire ?

Managers

Positifs ou négatifs, on ne perd jamais son temps en lisant ses *SYSK*. La liste des irritants est faite pour évoluer : n'hésitez pas à faire vos suggestions...

ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

Venus à vélo, les personnages sont assis sur une carcasse de SUV, abandonnée dans une rue où l'herbe a repris les droits sur le bitume (fait pour la circulation automobile mais qui réchauffe l'atmosphère ambiante dûe à sa couleur noire) à savourer un thé en référence à la cérémonie du thé au Japon qui est un moment particulier où l'on se concentre sur les gestes effectués et le moment présent.

Gaëlle HERSENT

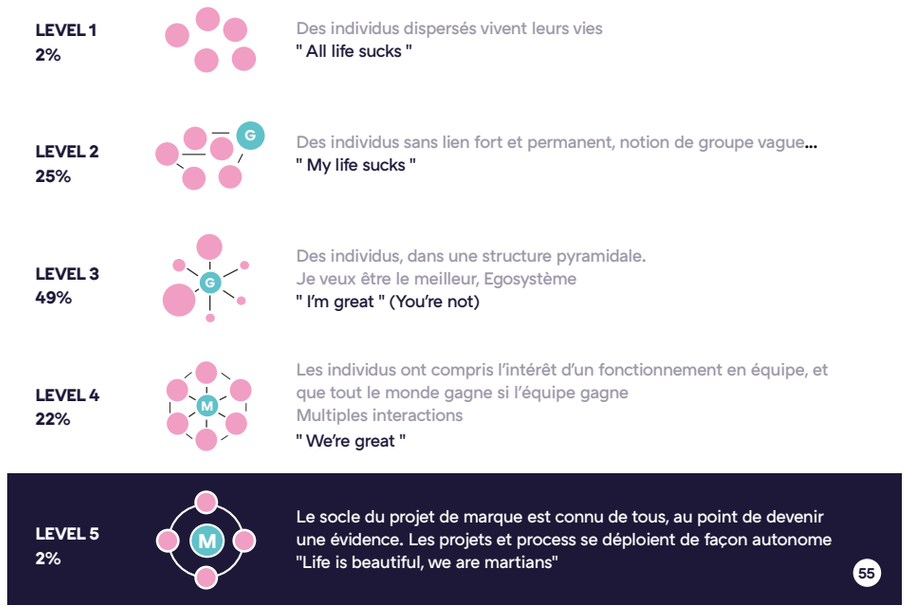
Tribal *management*

Petit flashback : réunion managers, le 21 janvier 2015 à 11h02

Notre journée de travail a débuté depuis plus de deux heures et nous a permis de faire une revue des réussites et échecs de l'année 2014. C'est désormais le moment d'évoquer l'année à venir.

Slide n° 54 : la liste des chantiers (ce qu'il faut améliorer, ce qu'il faut lancer, ce qu'il faut arrêter) proposés par l'ensemble des managers et regroupés par thèmes.

Slide n° 55 : la salle devient soudainement très silencieuse…



Nous découvrons le concept du tribal management, tiré de l'ouvrage *Managez votre tribu* de Dave Logan, John King et Halee Fischer-Wright.

Qui dit tribal dit tribu : la tribu est l'élément de base de toute entreprise humaine d'importance, entre autres lorsqu'il s'agit de gagner sa vie. Certaines tribus exigent de chacun qu'il excelle, et ces tribus évoluent constamment. D'autres tribus se contentent du minimum nécessaire. D'où vient la différence de performance ? Des leaders tribaux. Le leader tribal concentre ses efforts sur l'édification de la tribu ou, plus précisément, sur le développement de la culture tribale. Quand il réussit c'est le succès assuré. **Au niveau 5 de "l'évolution tribale", le sens donné à l'action et à la stratégie est suffisamment clair et connu de tous pour que les projets s'auto-organisent autour de triades.**

Le 21 janvier 2015 à 11 h 05, slide n° 55, nous comprenons que notre façon de mener les projets clés chez Davidson va radicalement changer. Notre DG nous annonce que les 15 chantiers prioritaires ne seront pas pilotés par la direction mais confiés à des triades, autonomes, libres de faire avancer les projets comme bon leur semblent sous deux conditions :

1. Ne produire aucun reporting ;
2. Soumettre à la communauté le fruit de leurs réflexions sur ces sujets pour trouver un consensus avant de prendre des décisions irréversibles (ou à fort coût de réversibilité).

Aussi qu'il s'agisse de la refonte d'une partie de notre ERP, de la création d'un outil de feedbacks croisés (le fameux *SYSK* que nous décrivons dans un autre chapitre de ce livre), du renouvellement de nos supports de communication, nous fonctionnerons désormais en groupes (de) volontaires pouvant laisser libre court à leur créativité…

5 ans plus tard, quel est le retour d'expérience ?

- Entre 10 et 15 triades majeures se déploient chaque année pour conduire des projets, dans un mode collaboratif, sans pression managériale et avec une rapidité et des résultats qui dépassent de loin ce qui aurait été réalisé dans un mode "classique". Au delà de la capacité à

aboutir à un “livrable”, on constate également que les “V0” sont souvent proches du “Viable Product”.

- Le management tribal a subi son épreuve du feu en avril 2020, lorsque la crise COVID nous a tous “renvoyés à la maison” avec des dizaines de problématiques et d’opportunités nouvelles à traiter (maintenir la motivation à distance, maximiser l’utilité du temps disponible en organisant des formations, prendre les bonnes décisions opérationnelles dans le juste tempo, éprouver la robustesse de notre digitalisation des processus, lancer des chantiers d’optimisation Fast Track… pour n’en citer que quelques-unes). Les habitudes et réflexes, ancrés avant cette période si particulière, ont facilité la mise en place d’une organisation “de crise” capable d’éxécuter rapidement les itérations d’un processus qu’on pourrait “résumer” par :

1. Analyser un événement.
2. Identifier les alternatives qui s’offrent à Davidson sous 24H.
3. Utiliser l’intelligence d’un collectif pour prendre la décision optimale
4. Propager l’information et la décision
5. Organiser la mise en oeuvre opérationnelle sous 72H
6. Mesurer d’efficacité et revenir à l’étape 1 si nécessaire.

Jonathan & Thibault

Ça vous inspire ?

Tous

Sans idées nouvelles, pas de triades. Utilisez tous les canaux d’expression (forum, bilans d’évolution, sondages, rapports d’étonnement, concours d’intérêt pro / perso,…) pour alimenter les tribus et leurs réflexions !

Management *Games*

Un soir d'été chez Davidson.

Nous nous trouvons devant des supports de cours assez inhabituels puisqu'il s'agit de… jeux de cartes.

Ce soir un intervenant extérieur est venu nous présenter la vision du *Management 3.0* de Jurgen Appelo. Nous allons passer 2 heures à… jouer. Et découvrir ensemble comment le "Delegation Poker" ou les "Moving Motivators" peuvent nous aider à mieux travailler, favoriser l'autonomie et la prise de responsabilités.

Nous débriefons à plusieurs de cette formation et de ce qu'elle nous a concrètement apporté. Deux conclusions s'imposent :

1. Certains paradigmes ou des partis pris nous laissent dubitatifs. On peut mentionner celui qui consiste à réfuter que l'argent ne soit pas un levier de motivation (OK pas le seul mais…), ou encore celui qui estime que tout est délégable à des équipes auto-organisées (au risque de perdre finalement la substance de la décision et de la responsabilité…). Nous n'appliquerons donc pas tels quels les outils proposés par Appelo ;

2. Néanmoins le format est excellent. Nous qui avons beaucoup phosphoré sur la redéfinition du rôle et de la posture du manager tenons peut-être ici une approche pour l'ancrer sans " bourrage de crâne ". Associer le jeu et le fun à une activité sérieuse, voilà qui colle bien à la culture Davidson! Remplacer des Powerpoints interminables par un support plus ludique pour transmettre et apprendre ne peut pas nous laisser insensibles…

Et voilà comment après une soirée qui donna à réfléchir et une nuit qui porta conseil, nous décidâmes de nous lancer dans la création de notre propre boîte de jeux.

Revenons au présent de l'indicatif (ouf !) pour vous raconter la suite. La décision prise, on passe en mode action :

- d'abord identifier les thèmes : la culture Dav', le savoir-faire et le savoir-être ;
- ensuite réfléchir aux supports les plus adaptés: quizz, jeux de cartes, jeux de rôles… ;
- enfin leur donner vie avec des supports funs et une belle boîte pour emballer tout ça.

Les jeux ont été distribués en septembre aux coachs. Après quelques mois de pratique, on peut dire que nos *Management Games* ont eu du succès : coachs aussi bien que coachés soulignent le fait que ces jeux favorisent les interactions, les retours d'expérience, les discussions ouvertes et spontanées !

Virginia

Ça vous inspire ?

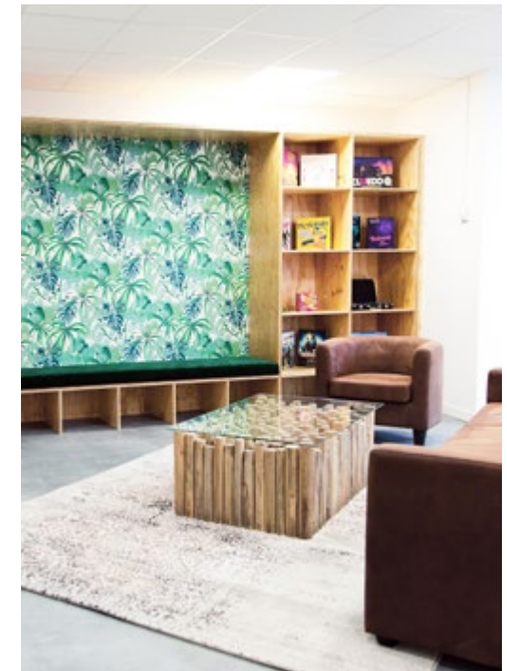
Managers

Ayez le réflexe d'utiliser vos *Management Games* lors de vos points hebdos et laissez-vous prendre au jeu.

Si vous pensez à de nouveaux jeux utiles pour former les managers, parlez-en ! Les *Management Games* sont faits pour évoluer dans le temps.

Tous

Si vous constatez que des compétences / *process* / comportements peuvent être améliorés, remontez l'info, nous trouverons un moyen d'intégrer cela dans la prochaine version des *Management Games*.



Une indépendance *financière*

Quelques mois après la création de Davidson, alors même que notre entreprise était encore petite, nous nous sommes surpris à dessiner une vision à moyen voire à long terme, ce que l'on n'arrivait pas à faire au sein des grands groupes dans lesquels nous étions salariés auparavant.

Sans doute parce qu'avant, on nous demandait constamment nos chiffres hebdomadaires, avec une obsession du résultat et de l'action court terme. Il est paradoxal qu'une PME soit plus axée sur sa construction à 5 ans qu'un grand groupe, mais la raison en est finalement simple : la Bourse est avide de données à très court terme des sociétés qui y sont cotées. En ne l'étant pas, nous nous sommes achetés du confort ! L'indépendance financière, c'est aussi que nous n'avons pas fait appel à un investisseur extérieur. Par nature, celui-ci regarde le seul critère de la rentabilité "en bas à droite", et peut ajouter à l'inquiétude d'une crise économique, la pression du dividende à maintenir à tout prix, soit une incitation forte à prendre des décisions court-termistes.

Or, ce n'est pas l'alpha et l'oméga de notre aventure, même si nous sommes une société privée qui doit gagner de l'argent (l'indépendance étant un luxe que l'on doit être en mesure de s'offrir). Notre ambition est de construire sur la durée un acteur haut-de-gamme du conseil technologique dans lequel les salariés se sentent chez eux, dans une *great place to work*.

Enfin, nous ne sommes pas surendettés, donc pas de compte à rendre à un banquier qui se transformerait vite en *cost-killer*. Pour avoir eu l'expérience malheureuse de nous voir lâchés par un factor du jour au lendemain en pleine crise du crédit début 2009, et à quelques jours de payer nos salaires, nous nous sommes faits vaccinés contre la dépendance à l'égard des banquiers ! Nous ne nous endettons pas non plus pour réaliser des opérations de croissance externe, car nous privilégions la croissance interne, autofinancée. Autre corollaire intéressant… **Nous ne regardons pas chaque dépense à la lumière de son impact négatif sur les profits mais nous la confrontons à des objectifs qualitatifs : produit-elle un effet positif sur le bien-être des Davidsoniens ?** Vous découvrirez ainsi que formation, participation aux bénéfices, financement d'événements, sponsoring… ne sont pas des concepts abstraits chez Davidson…

Edouard

Ça vous inspire ?

Consultants
Soyez vigilants sur l'envoi de vos décomptes de temps ! Sans eux la facturation est impossible !

Managers
Pensez à obtenir vos commandes avant tout lancement de projet !

Admin
Vous jouez un rôle capital dans la gestion de la trésorerie et des impayés ! Notre indépendance en dépend !

Je curle, tu curles... *Ils curlent !*

Un week-end ski, une descente en VTT, une terrasse party, une soirée opéra ou théâtre... Toutes ces activités sont nées d'une idée individuelle qui a engendré un événement collectif...

Exemple vécu :
Un soir, lors d'un WE ski Davidson.
On se retrouve dans un petit bar de station, autour de quelques bières. On est en train de se réchauffer car l'un des membres du CE a organisé en fin de journée une course de luges sur l'une des plus grandes pistes de la station. 60 Davidsoniens en train de hurler à Avoriaz... Bref on est assis bien au chaud, et on évoque les futurs événements internes. L'un d'entre nous lance "je ferais bien un truc qui sorte de l'ordinaire...".

Tout en réfléchissant, on regarde du coin de l'oeil la diffusion d'un match de Curling tout en se demandant "Pourquoi ils font ça ? Agiter un balai pour faire avancer un palet sur la glace ??? Franchement qui a inventé un sport pareil ?"

C'est le déclic : la prochaine soirée Davidson sera... Une soirée curling. Histoire de ne pas mourir idiot...

L'idée plaît (ou fait marrer) à tout le monde. Fabrice appelle le club (il n'y en a qu'un en région parisienne...), organise l'activité, met le CE dans la boucle qui donne son accord. Et quelques semaines plus tard, on se retrouve debout sur la glace, à l'entraînement avec la seule équipe de l'Ile-de-France de curling. Gros fou rire devant le patinage "pas-du-tout-artistique" de mes collègues.

C'est ça l'esprit Dav' : on propose, on vérifie que ça intéresse du monde, on organise et on s'éclate ! En 10 ans chez Davidson, je n'ai pas entendu parler d'une idée d'événement, même loufoque qui n'ait pas été concrétisée. Alors bien sûr, comme dans toutes les sociétés, il y a les événements incontournables: soirée annuelle, soirée théâtre, soirée cuisine, karting, etc. Mais nous essayons surtout d'organiser des sorties qui sortent du commun, et qui offrent l'opportunité à certains d'entre nous qui ne se seraient jamais lancés seuls, de découvrir des activités nouvelles : au-delà du curling, je pense à la plongée sous-marine, au parapente, à la chute libre, la descente en VTT, le vol en planeur... De quoi créer un super esprit d'équipe, et rencontrer un maximum de Davidsoniens que nous ne voyons que rarement ou ne connaissons que via des discussions sur le portail de la société.

Pour ma part, un an à peine après mon entrée chez Davidson, j'avais participé à une dizaine d'événements, et j'ai obtenu mon niveau 1 de plongée lors d'un WE organisé à Bormes-les-Mimosas avec un groupe de 8 autres Davidsoniens...

Johann

Ça vous inspire ?

Consultants
Soyez égoïste ! Plus sérieusement, si une activité vous tente à titre personnel, pourquoi ne pas la proposer à la collectivité et la transformer en une activité de groupe !

Suivez l'actu des soirées et événements sur le portail communautaire. Réagissez sur les topics du forum de Dutler !

Managers
Diffusez les infos événements de manière récurrente à vos équipes.

Tous
Les différents CEs ne peuvent pas tout gérer et proposer... N'hésitez pas à leur venir en aide !

La réciprocité *des attentions*

On évalue trop souvent la réussite d'un entrepreneur à la richesse (et je ne parle pas malheureusement à ce stade de richesse humaine) que sa société est en mesure de produire. Quel REX ? Quels dividendes pour les actionnaires ? Quelle plus-value de cession ?

La finalité du créateur d'entreprise serait donc de se remplir les poches et/ou celles de ses actionnaires, à l'opposé du développement du bien-être des collaborateurs ?

Pas nécessairement, si l'on en croit les ultra-cyniques qui vont jusqu'à noter que les 100 entreprises dans lesquelles il fait le meilleur travailler aux USA surperforment en résultats de 25 % par rapport à leurs concurrentes. Bref, objectif : "gagner un max" ; Moyen: "des salariés heureux, motivés et productifs".

J'ai la chance d'avoir développé Davidson avec des associés (ou des salariés qui le sont devenus) qui partagent une vision bien différente: **une entreprise est avant tout un outil de travail commun, évalué non sur sa capacité à délivrer un rendement grandissant, mais sur sa capacité à produire de la valeur pour ses clients ET ses salariés** (les deux se rejoignant si on considère que les salariés sont les premiers clients de l'entreprise et peuvent donc concentrer de fait une part significative de notre attention). Postulat qui se traduit en une ambition opérationnelle reposant sur le cercle vertueux suivant :

- l'engagement de chacun alimente la performance de l'organisation ;
- en conséquence elle produit des résultats (qualitatifs et financiers) supérieurs ;
- autorisant une réallocation de budgets et/ou d'efforts focalisés sur le bien-être des salariés (avantages, cadre de travail, attentions diverses…).

Ainsi la boucle se referme et conduit à un juste retour des choses, où le salarié sait son investissement valorisé, et restitue cette reconnaissance sous la forme d'un engagement accru.

Je ne voudrais toutefois pas résumer la réciprocité des attentions à une juste répartition des profits. Pour cela il est nécessaire d'envisager le cercle vertueux précédent dans son sens contraire et à priori moins évident :

- les dirigeants s'impliquent au plus près de leurs salariés : pas de barrière avec la direction, accès libre et fluide (multiples canaux de communication, moments de rencontre, ambiance informelle, réponse des dirigeants sous quinze jours à toute idée déposée dans la boîte à idées de l'intranet…) ;
- ils n'hésitent pas à traiter les bobos,

notamment en travaillant l'empathie (la vraie, qui repose sur une écoute active et sincère) et font peser le poids de l'entreprise sur ses partenaires ou ses fournisseurs pour en résoudre certains. Exemple : travailler avec un partenaire bancaire unique et lui demander d'être " imaginatif " pour résoudre un cas d'endettement personnel ;

- les décisions se prennent à la lumière de l'effet qu'elles produisent en interne, pas uniquement en ROI financier pur. Ceci afin d'envoyer un message sans équivoque : l'entreprise place sa valeur en " moi " plutôt qu'à l'extérieur (actionnaires, investisseurs) ;
- les décisions sont partagées et sollicitent la créativité puisqu'elles reposent principalement sur les idées des salariés, dans une logique de développement du sentiment d'appartenance : " Je me sens bien car la société me donne beaucoup, et de l'autre côté, j'apporte ma pierre à l'édifice par la force de mes propositions."
- Cette réciprocité instaurée, encore fallait-il s'assurer qu'elle perdure, surtout dans une phase de développement rapide, et d'intégration de nouveaux salariés pour lesquels la culture d'entreprise de Davidson n'est pas une "évidence". Or on corrèle généralement l'accroissement de taille d'une entreprise à sa progressive déshumanisation. Pourtant nous connaissons tous des employés malheureux dans des sociétés de quelques personnes, et croisons des cadres satisfaits dans des entreprises de tailles plus importantes. Nous avons donc décidé de ne pas céder à la fatalité. Pour cela nous nous "faisons peur" chaque année en participant à l'audit de l'institut Great Place To Work. Nous avons également choisi de candidater au label B Corp, qui reconnaît les entreprises capables de migrer d'une approche EGOcentrée (la meilleure du monde) vers une approche ECOcentrée (la meilleure POUR le monde). Ces démarches présentent l'intérêt majeur d'entretenir un autre cercle vertueux : celui de la remise en question permanente et de la recherche d'idées nouvelles pour faire évoluer notre société dans le bon sens. Bref en faire toujours plus pour que perdure ce à quoi nous tenons comme à la prunelle de nos yeux: notre ambiance et notre management holacratique.

Bertrand

Ça vous inspire ?

Managers

Adoptez la réciproque attitude !

Pas de posture hiérarchique (j'ordonne, tu exécutes), restez accessibles, et légitimez-vous par votre capacité à écouter et à accompagner vos équipes dans leurs évolutions. Soyez un G.O. et amenez vos équipes à se comporter de même !

ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

Se réconcilier avec la nature, c'est penser l'environnement en l'intégrant dès le départ dans nos constructions et autres artefacts humains. Dans mon illustration, j'ai tenu à montrer des enfants car ils seront capables, certainement davantage que nous, de prendre en compte cette nécessité. Charge à nous de les y sensibiliser au mieux.

Jean-Paul KRASSINSKY

L'équité

On ne va pas rentrer dans le débat de ce qui vaut mieux : l'égalité ou l'équité. Cette dernière a mauvaise presse, car elle induit une distribution inégalitaire. De notre point de vue, c'est pourtant la condition pour réparer certaines injustices liées au fait que tout le monde ne prend pas le départ dans les mêmes conditions : l'égalité, c'est courir le cent mètres contre Usain Bolt dans son état de forme habituel. L'équité, c'est corriger l'inégalité des chances en lui mettant une paire de chaussures de ski aux pieds. Au moins, il y a "compète"...

Nous sommes démasqués : nous préférons l'équité, et la part d'inégalité qui l'accompagne, sans laquelle nous ne pourrions envisager une proportionnalité entre ce qui est donné (en travail, temps, compétence, engagement, etc.) et ce qui est offert en retour (reconnaissance, évolution, salaire, etc.).

Bref, équité renvoie à proportionnalité qui renvoie à... mérite. Tout devrait donc aller pour le mieux dans le meilleur des mondes, puisque l'histoire de Davidson nous a montré que la très grande majorité des Davidsonien(ne)s privilégiait un système méritocrate à un fonctionnement strictement égalitaire. Et pourtant... Si vous êtes manager, peut-être avez-vous déjà entendu ces propos(itions) à l'occasion d'un bilan avec un de vos managés ?

- " Pourquoi tu n'arrondirais pas mon salaire aux 50 euros supérieurs ? Je me suis donné à fond cette année sur ma mission... " ;
- "Je pense mériter une augmentation au-dessus des grilles ! Les autres n'ont pas besoin de le savoir... " ;
- "OK, j'ai raté mon objectif, mais avec deux jours de retard seulement parce qu'un client m'a annulé un projet. Tu vas quand même valider ma prime, n'est-ce-pas ? " ;
- "J'aimerais un plus gros budget pour ma voiture de fonction. Tu me l'autorises ? Les contrats que j'ai signés sont très profitables...".

Personnellement j'adooooore ce genre de doléances :

1. Elles me feront inévitablement passer pour le méchant qui dit non. Sournoise inversion de la culpabilité qui était pourtant celle du salarié "hors jeu", puisqu'il tentait de contourner les règles communes établies, parfois sans les assumer. (" Les autres n'ont pas besoin de le savoir "... Comme si le fait de ne pas être pris en flagrant délit neutralisait... le délit.)

Je m'en remettrai : "Manager, c'est accepter d'être impopulaire ", on me l'a assez rabâché chez Davidson...

2. Elles sont une perche toute droite tendue vers l'iniquité, perche brûlante que je n'ai absolument pas envie de saisir. Pourtant, dans une logique à court terme, j'y aurais tout intérêt. L'iniquité étant *à priori* le plus court chemin vers la tranquillité.

Pourquoi ne pas donner 50 euros de plus par mois à quelqu'un qui me les demande bien que le système d'évaluation ne le prévoie pas ? Parce qu'il rentrera content bien sûr ! Davidson s'en remettra, et moi j'aurai évité une négociation pénible et conserverai mon aura de sympathie !

Ce serait pourtant une grave erreur, car ce qui est en jeu dépasse le cadre du contentement (ou du soulagement) immédiat ! Car, si Davidson survivra financièrement si je cède, nous pourrons en revanche faire le deuil de notre principe fondamental d'équité. Et je dis "nous", car le demandeur lui-même paiera le prix de sa requête inéquitable: il avait rejoint Davidson parce qu'il pensait que nous étions différents, qu'il ne croiserait jamais dans nos couloirs quelqu'un qui, à expérience et performances égales, serait davantage reconnu que lui et mieux rémunéré. Et voilà qu'il crée les conditions, la tentation de lui dire oui et de corrompre tout le système. L'exception infirmant bien évidemment la règle, sauf en grammaire.

Romain

Ça vous inspire ?

Tous

Avant de répondre à certaines demandes, posez-vous la question : est-ce juste vis-à-vis des "autres" ?

Inside *Man*

Lorsqu'on m'a proposé de participer à la nouvelle version du *Da Vidson Code,* il m'est apparu immédiatement qu'un thème (une question) s'imposait: peut-on transposer le management tribal de Davidson à d'autres entreprises ?

Côtoyer Davidson depuis 2013 (des heures et des heures d'échanges avec des fondateurs et managers) et vivre avec eux (mon entreprise Ethikonsulting partage leurs locaux) facilite la réponse à cette interrogation. Et la réponse est non.

Bien entendu, l'histoire de Davidson est source d'inspiration pour les nombreuses entreprises qui réalisent des *learning expeditions* au siège de Boulogne, mais de là à transposer le management tribal dans d'autres organisations… Je n'y crois pas.

Pourquoi ?

Première raison : les boss. *A priori*, rien ne les distingue des autres dirigeants si ce n'est une chose. Ils vont plus vite et s'auto-engueulent plus souvent que leurs congénères.

Deux exemples concrets pour mieux comprendre.

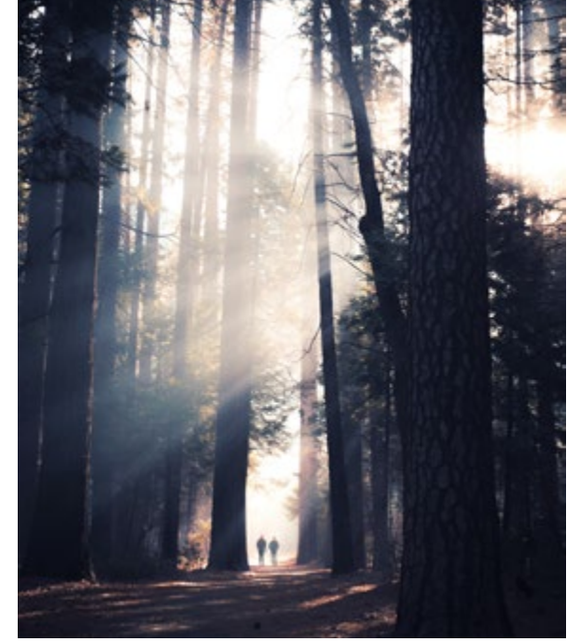
Dans toutes les entreprises classiques, on nous parle de charte de valeurs. Pas chez Dav'. L'ouvrage que vous tenez dans vos mains recense les bons comportements au quotidien. Ils illustrent la culture d'entreprise. À quoi sert une liste de bonnes intentions si elle n'est pas incarnée du 1er janvier au 31 décembre ? Des bonnes attitudes découlent les valeurs. Pas l'inverse.

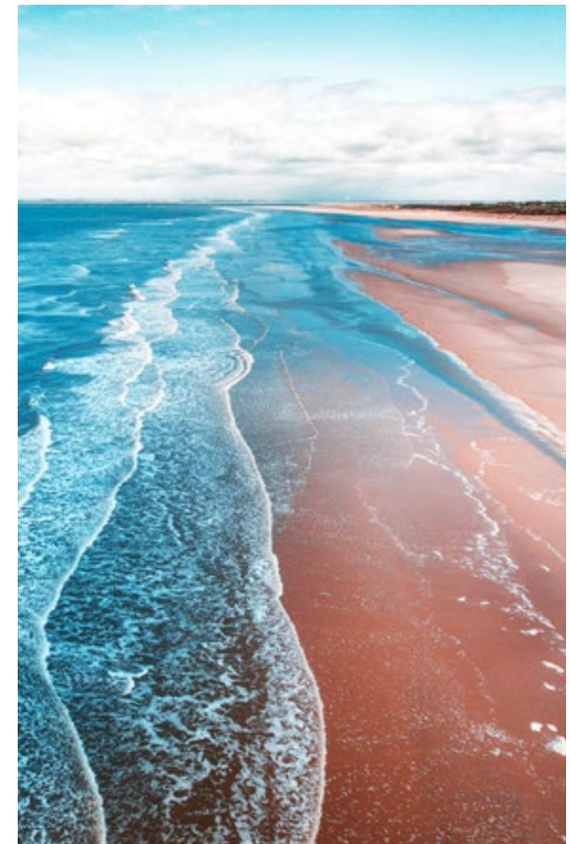
Un de mes amis dirigeant d'une grande entreprise a fait de la formule du cardinal de Retz son mode de management : "On ne sort de l'ambiguïté qu'à ses dépens." Chez Davidson, c'est tout le contraire. Le mot égale la chose. Pas d'implicite. L'explicite est de rigueur. C'est parfois brutal, maladroit, mais tellement plus efficace et fédérateur que de tourner autour du pot. Le cadre est connu de tous. Il est défini par le *Da Vidson Code*. L'autonomie est énorme, mais gare à ceux et celles qui ne respectent pas les limites du terrain de jeu…

Deuxième raison : le collectif.

Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin.

Le niveau de jeu collectif est plus élevé qu'ailleurs. Les meilleurs "joueurs" sont attirés par une





culture d'entreprise récompensée quatre fois de suite en Europe par Great Place To Work. Depuis septembre 2018, l'entreprise est certifiée B Corp – label qui valorise les entreprises souhaitant être *better for the world* au lieu de *best of the world*.

Les erreurs de recrutement sont rares. La culture soude énormément mais exclue rapidement les quelques erreurs de casting. L'erreur est encouragée, même s'il ne faut pas trop en faire. La patience n'est pas la qualité principale de la culture davidsonienne…

Une autre chose m'a frappé : les Davidsonien(ne)s cherchent à recruter des gens capables de les dépasser. Dans la plupart des organisations, il est bénéfique d'avoir une armée de collaborateurs qui travaillent POUR vous, mais qui ne prendront jamais VOTRE place. J'ai fait le constat que les Dav' veulent intégrer des gens capables de travailler AVEC eux, de les dépasser.
Tout cela fait que le niveau de jeu est élevé, les joueurs sont autonomes et sortent régulièrement de leur zone de confort. L'organisation plate favorise le dialogue et par conséquent la confiance (je me sens écouté, donc utile), et renforce la fierté d'appartenance.

Troisième raison : le plan de jeu

Il fait bon vivre chez Davidson : l'ambiance est sympa, les locaux incroyables, l'autonomie élevée, les irritants du quotidien peu nombreux… Il ne reste plus qu'une seule chose à faire : délivrer et performer.

Davidson a une stratégie claire et s'est doté des outils nécessaires (par exemple, un système d'information entièrement digitalisé incluant un

intranet sans équivalent, qui facilite la réactivité et la résilience en toutes circonstances). Mais une stratégie sans actions n'est qu'une hallucination. Davidson est " une machine à réaliser le plan ". Les résultats sont là. Le chiffre d'affaires est en croissance permanente (à l'exception peut-être d'une année de pandémie mondiale) et la rentabilité présente depuis le premier jour. Chez Davidson, vous n'avez aucune excuse pour ne pas performer. Ce n'est pas le monde des Bisounours. Il vaut mieux être aligné avec cette citation d'Aristote : "L'excellence n'est pas un acte unique mais dans la répétition. "

Frédéric

Ça vous inspire ?

Managers

Pratiquez le *One Minute Management* qui consiste à traiter en temps réel les événements positifs (la reconnaissance d'un travail bien fait via des félicitations,) ou négatifs (en expliquant l'insatisfaction et en donnant des objectifs précis) !

Tous

Recrutons des meilleurs que nous.

Le Campus Dav'

À l'origine, le constat est simple et largement partagé : trouver un logement convenable avec un loyer acceptable en région parisienne relève de l'exploit pour de jeunes salariés.

A tel point que l'idée même de venir s'installer à Paris décourage nombre d'entre eux, moi y compris...

Fraîchement diplômé, mais habitant à une trentaine de kilomètres à l'est de Paris, j'ai pour projet de m'installer en banlieue parisienne, car les postes liés à mon domaine d'activité (la télévision numérique) y sont beaucoup plus nombreux. Alors candidat chez Davidson, je considère devoir régler la question de mon logement avant de débuter ma première mission. En effet, je ne me vois pas m'investir à fond dans mon premier job tout en supportant quatre heures quotidiennes de transport en commun...

Problème : après plusieurs mois de recherche, ma chasse au studio reste infructueuse. Première discussion avec mon manager pour parler d'une mission potentielle. Je lui glisse que j'ai un problème de logement et j'entends alors parler du campus pour la première fois :
" - On a une solution pour nos salariés, un campus qui se situe à 10 minutes à pied du lieu de ta première mission.
- Un logement de fonction ?
- C'est un peu plus que cela... "

Deux mois après mon installation ma situation a de quoi faire pâlir d'envie nombre de jeunes salariés : au campus, tout a été pensé par Davidson pour offrir l'expérience de vie la plus agréable possible.

Chacun des sept studios est entièrement indépendant et aménagé pour offrir un maximum de confort. Quand je parle de studio, il faut écarter l'image des minuscules chambres de bonnes. Ceux du campus sont presque des pièces à vivre... Rien ne manque : lit double, commode, armoire, bibliothèque, bureau, table de chevet, salle de bain avec tout ce qu'il faut, connexion internet, sans oublier une grande télé... Un luxe !

Mais ce n'est pas tout. Davidson a considéré qu'il fallait faciliter la transition du monde étudiant vers la vie professionnelle (après de belles années d'écoles d'ingénieur et de vie de promo, il est parfois difficile de se retrouver seul dans un studio). Pour cela, des espaces de vie commune ont été créés sur tout le RDC : jardin arboré avec terrasse en bois, fauteuils et barbecue (vivement l'été), cuisine - salle à manger (idéale pour prendre l'apéro avec ses collègues-colocataires et pour préparer le dîner dans une ambiance sympa) et enfin salon, avec ses canapés, ses tables basses et sa grande télé. Dire qu'avant la rénovation du bâtiment, cette pièce était un garage...

Alors que se cache-t-il derrière ce projet? Certains voudraient y voir le retour du management paternaliste. Mais force est de constater qu'il n'en est rien... Le campus est à l'image de toutes les autres pratiques lancées depuis la création de l'entreprise qui consistent à remettre le salarié au centre de ses priorités et lui donner un cadre qui lui permette de se sentir bien dans ses baskets. Conséquence : ça génère plutôt un fort esprit d'équipe, une envie furieuse de s'investir à fond dans sa mission mais également de participer à l'ensemble des événements Davidson. Bref d'apporter sa pierre à " l'édifice Davidson ". Tout le monde y gagne !

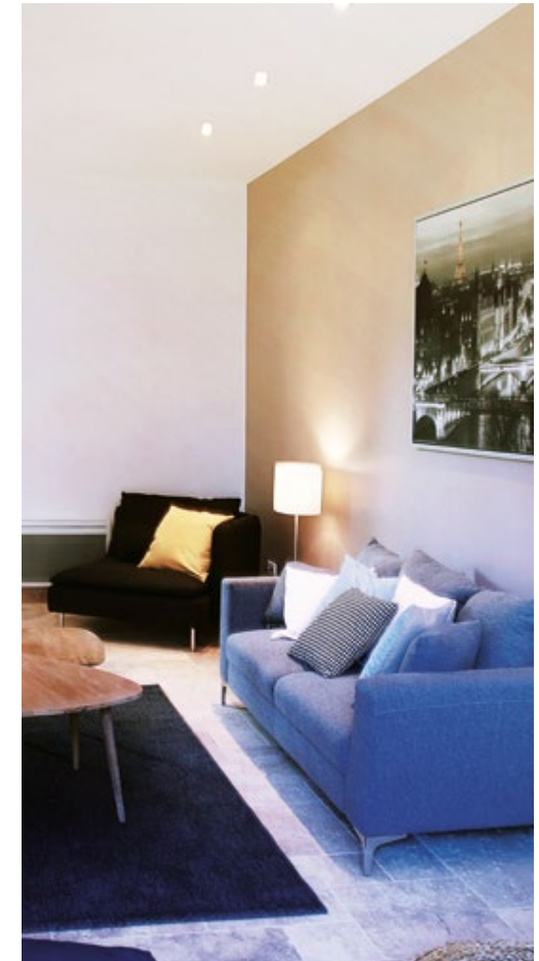
Loger des salariés à petits prix, dans des appartements tout équipés, complétés d'espaces de vie élégants. Bienvenue chez les fous !

Etienne

Ça vous inspire ?

Managers
Surveillez le tableau de bord mensuel pour connaître les disponibilités des studios.

Consultants
Les studios sont alloués pour un an, afin que d'autres puissent ensuite en bénéficier. Pensez à alerter au plus tôt en cas de déménagement pour que Davidson puisse anticiper !



You see it : *you do it !*

Il était une fois quatre personnes qui s'appelaient **TOUT LE MONDE, QUELQU'UN, CHACUN et PERSONNE.**
Il y avait un travail important à faire, et on a demandé à **TOUT LE MONDE** de le faire.
TOUT LE MONDE était persuadé que **QUELQU'UN** le ferait.
CHACUN pouvait le faire, mais ce fut **PERSONNE** qui le fit.
QUELQU'UN se fâcha parce que c'était le travail de **TOUT LE MONDE.**
TOUT LE MONDE pensa que **CHACUN** pouvait le faire, mais **PERSONNE** ne réalisa que **TOUT LE MONDE** ne pouvait le faire.

En fin de compte, **TOUT LE MONDE** fit des reproches à **CHACUN** parce que **PERSONNE** n'avait fait ce que **QUELQU'UN** aurait pu faire.
Cette anecdote vous rappelle une situation vécue ? Ce n'est pas étonnant. Certains trouvent en effet plus simple de se trouver des excuses pour ne rien faire : " Je ne veux pas déranger / ça ne marchera jamais / Ce sera forcément trop cher / Ils ne m'écouteront pas..." , plutôt que de prendre des responsabilités. On les appelle les "Y'a qu'à, faut qu'on"... On les appelle comme ça, parce qu'ici, il existe une règle d'hygiène bien différente...

Cette règle, c'est que quand tu détectes un dysfonctionnement, ou que tu penses avoir une idée / un projet qui peut plaire à la communauté, tu prends la responsabilité de faire avancer le Schmilblick.

Vous entendrez donc assez vite cette petite phrase qui s'échange souvent entre Davidsoniens: "You See It : You Do it !" ou sa déclinaison moins shakespearienne : les responsabilités se prennent, elles ne se donnent pas...

Démonstration par l'exemple (ou les exemples vécus)
EX.1 : Sophie (manager) échange avec son responsable :
Sophie : " - J'aimerais développer un nouveau secteur d'activité pour Davidson !
- Why not, c'est une excellente idée !
- Mais je manque de crédibilité sur ce secteur !
- Comment règle-t-on ce problème ?
- Idéalement, il me faudrait une formation qui me permette de mieux comprendre ce nouvel environnement.
- Je suis d'accord, tu t'en occupes ?
- Oui, et je pense aussi qu'il serait intéressant d'impliquer d'autres managers intéressés
- Excellente idée, je te propose donc d'identifier la formation et le formateur qui te sembleront les plus pertinents. Tu me trouves 3 devis ? "

RÉSULTAT : une formation dispensée 2 mois plus tard pour des managers venant de 4 régions !

EX. 2 : un consultant (Nazim) pense que Davidson doit renforcer son expertise dans le domaine de la 4G et en parle à son manager :
Nazim : " - Je pense qu'on devrait mettre le paquet sur le domaine du LTE.
- Que faudrait-il faire ?
- D'abord aller à la pêche aux infos : décortiquer le standard, se former auprès des constructeurs, préparer nos propres sessions internes de formation.
- Bonne idée, je te propose de constituer un groupe de consultants qui vont participer à l'étude, de partir te former auprès d'un constructeur en Allemagne, puis de constituer des modules de formation que nous utiliserons en interne.

RÉSULTAT : 6 mois plus tard, une synthèse issue des standards est disponible sous la GED communautaire, et 3 sessions de formation sont planifiées.

Alors évidemment, pour que cela fonctionne, il faut quand même pouvoir compter sur l'accessibilité, l'écoute et la réactivité de la hiérarchie (c'est quand même mieux de leur expliquer l'objet du chèque qu'on leur fait signer...). Ça tombe bien, nos boss sont dérangeables (Great Place to Work) / capables de comprendre (modèle horizontal, ils ne sont pas dans la stratosphère) / et réactifs (*One Minute Management*).

Autre truc étonnant : quand on ne les alimente pas, nos chers boss organisent des réunions post-it ! On se retrouve tous autour d'une table et on soulève nos questions / idées / remarques sur des post-it qui vont être lus ensuite à voix haute, et traités en live dans des réunions qui n'excèdent pas une heure. Evidemment les post-it sont anonymes... Mais la règle est identique : si tu émets une idée intéressante, il y a de grandes chance que l'on t'en confie la concrétisation !

RÉSULTAT : la crêche d'entreprise / Dav School
Le who's who des davidsoniens online...
You see it... You do it !

Sophie

Ça vous inspire ?

Tous

Essayez de bannir les " Il faut / il faudrait / y'a qu'à... ". Dites plutôt " Je vais me charger de ". Vous verrez : ça change la vie... ou au moins la vie au travail.

Dutler, *Majordome de Davidson*

Ah, les intranets de sociétés ! Ce sont souvent :

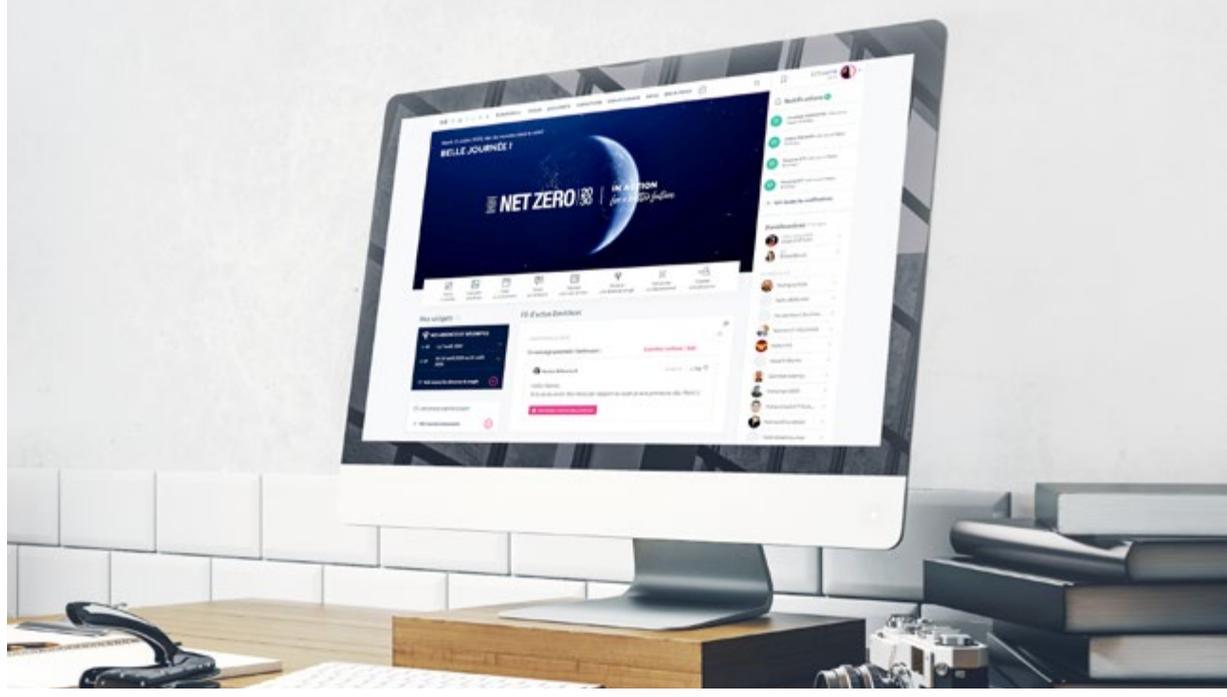
- de vastes fourre-tout où l'on fourre tout (et n'importe quoi) et où l'on ne retrouve plus rien. Ils finissent par décourager les visiteurs. Ils découragent même Jean-Luc, tiens, l'admin, qui du coup a demandé sa mutation à la compta (“ Parce que c'est bien rangé, à la compta ”), ce qui n'arrange pas le problème. Trop de contenu tue le contenu ;
- des plates-formes fantômes dont la dernière MAJ remonte au 2 janvier 2014, quand Corinne, pleine de bonnes résolutions pour la nouvelle année, a publié une carte de vœux avec des chiots qui nous souhaitaient “ une année au poil ”.

Devant ce constat, refusant de céder à la fatalité (car oui, on pensait qu'un intranet bien fait était vital au XXIe siècle, on y reviendra dans le point 4 quand j'aurai fini de digresser) et persuadés qu'on était meilleurs que Google, Facebook, Microsoft et Slack (et parce qu'on ne voulait pas filer nos données aux Américains ni dépendre de leurs évolutions, et parce que de toute façon des plates-formes génériques ne nous permettront jamais de digitaliser parfaitement nos processus), on s'est attaqués à régler le problème de façon définitive ! En mode tribal, comme d'hab' (voir chapitre 8).

Qu'avons-nous décidé ?

1. Un seul anneau pour les gouverner tous : on met dans notre futur intranet toutes nos applis métier qui digitalisent l'ensemble de nos processus. On y met aussi plein d'outils (plus ou moins) nouveaux et utiles aux Davidsonien(ne)s : on y viendra donc pour du sérieux (suivre un *e-learning*, partager des infos, déposer une note de frais, réaliser une demande de déplacement, identifier un practice leader sur la *world map* des Davidsonien(ne)s, demander un *mentoring* en ligne, etc.) mais aussi pour du moins sérieux (proposer une soirée, fêter les anniversaires, partager une passion, etc.). Parce que sans connexions, la puissance de Dutler n'est rien !

2. Alors vous allez me dire : “ OK, on n'est pas chez Corinne, mais Jean-Luc n'est pas loin… ” Que nenni ! car nous sommes arrivés à la conclusion que la “ fraîcheur ” des informations (vous savez les “ boîboîtes ” “ Derniers messages ”, “ Derniers document publiés ”, etc.) n'était pas le bon critère pour “ socler ” notre stratégie de mise en avant des contenus pour les utilisateurs. Nous avons donc choisi de la reléguer au second plan tout en la conservant, car il faut bien que la news “ Anniversaire de Jean-Luc ” disparaisse le lendemain de son anniversaire (déjà qu'il déprime, si



on se met à lui souhaiter en retard…). Dans Dutler, la forêt cache l'arbre (on n'a jamais trop compris d'ailleurs comment un arbre pouvait cacher une forêt…), ce sont donc quinze autres critères qui interviennent avant la fraîcheur. Certains sont endogènes (si j'ai déclaré que mon hobby était la littérature, je ne verrai pas les messages de Corinne en priorité) et d'autres exogènes (si je like les *posts* de Corinne, je verrai de plus en plus fréquemment ses publications, et mes yeux saigneront…). Quinze critères, des milliers de contenus à analyser : c'était évidemment trop d'algorithmique pour nos petits cerveaux, on s'est par conséquent équipés de neurones. Plus exactement de réseaux de neurones et d'intelligence(s) artificielle(s).

Pour construire pour chaque utilisateur une *homepage* qui correspond à SES critères, Dutler repose donc sur des precogs qui :

a. traitent, nettoient et comprennent des textes en plusieurs langues (NLP) ;
b. profilent (compréhension des attentes, pondération dynamique des critères).

Ainsi le réseau social interne ne peut pas crouler sous son propre poids ou, plus exactement, sous le poids de contributions très propagées mais peu intéressantes, car peu ciblées statistiquement pour les utilisateurs individuels (façon LinkedIn quoi, qui est désormais envahi de publications de qualité disons… hétérogènes. On commence même à y voir des vidéos de chats).

3. Transparence totale. Tout le monde voit tout et tout le monde. Toutes les formations, toutes les descriptions de missions, tous les messages sont partagés ! Avantage : vous ne croiserez plus de Dav' dans les couloirs de votre client sans savoir

qu'ils font partie de la famille ! Vous trouverez les partenaires de tennis les plus proches de vous géographiquement (sur la base de leurs lieux de mission, hein, on n'a pas de puces GPS sous-cutanées !)

4. Make >> Buy. On préfère tout faire par nous-mêmes. Alors il est certain que c'est plus coûteux que si on s'était pris un abonnement à Office365 et Teams, mais c'est le prix de la liberté totale : celle de coder en quelques heures ou jours un widget ou module qui tacle un problème métier nouveau ou qui traite une demande spécifique d'un client ! C'est ce que Jeremy Rifkin appelle " tendre les processus " !

5. Gamification poussée : l'utilisateur gagne donc des points à chaque action réalisée, peut obtenir une cinquantaine de badges et suivre l'évolution de son " classement " global ou local. Les points ainsi obtenus ont fait l'objet de longs débats au sein de la triade Dutler pour équilibrer le système : combien doit rapporter un like sur un *post* vs la mise en ligne d'une formation, etc. ?

6. Visio & Forum >> Chat. Si votre sujet de discussion intéresse plus de deux personnes, il serait triste d'en priver le forum. S'il ne concerne qu'un autre Davidsonien(ne)s et vous, on vous encourage à utiliser la visio, moins froide et plus efficace (un peu de langage non verbal ne fait pas mal).

Bilan des courses : trois ans de design, deux designers, 20 développeurs, 450 écrans, 2 144 *user stories*, des centaines de bugs, des complexités insoupçonnées, mais deux brevets déposés pour le plus tentaculaire des projets holacratiques / tribaux menés par Davidson… Et ça marche !

Curieux de voir ça ? On sera ravis de vous le faire visiter

Johann

Ça vous inspire ?

Managers

Privilégiez le forum comme moyen de communication. En télécoms, on dit que c'est du *broadcast* : l'info est diffusée instantanément à tout le monde.

Orientez vos consultants vers le forum et sa rubrique FAQ ! Plutôt que de répondre cent fois à la même question, utilisez ce temps pour mettre question et réponse à disposition de tout le monde.

Consultants

Pensez à proposer des *events*, des formations, des articles… Mettez à jour vos compétences et hobbies sur votre page profil pour que le moteur de recommandations vous offre les contenus les plus pertinents. On ne vous demande pas d'ajouter une heure à votre journée de travail pour alimenter Dutler, mais disons qu'une pause-café / thé par semaine, ce serait parfait !

Mens sana *in corpore sano*

“ Je travaille trop, je n’ai plus le temps de faire du sport… ”. “ Mon job m’impose de rester vissé sur ma chaise toute la journée… ”.

Vous avez certainement entendu ce genre de phrases sur votre lieu de travail. Jusqu’en 2015, on les entendait d’ailleurs chez Davidson… Et puis quelque chose a changé … Nous avons équipé un bureau de *Treadmill Desks* !

Je vous imagine en train de vous interroger : “Qu’est-ce que c’est encore que ce machin davidsonien ?”. C’est simple : le *Treadmill Desk* vient des USA, où il a été adopté par de nombreuses sociétés. C’est la combinaison d’un bureau et d’un tapis de marche ! On pose son ordinateur portable sur la planche de bureau, on la positionne à sa hauteur, et on active le tapis de marche !

A chaque fois qu’on les montre à nos visiteurs, la même question revient : “ Mais vous arrivez vraiment à travailler en marchant ? ”. La réponse est “ oui ” et le simple fait que vous lisiez ce chapitre le prouve car je l’ai évidemment écrit… En marchant à 1,5 km/h ! A cette vitesse lire, écrire et téléphoner ne posent aucune difficulté !
En plus d’un effet positif sur la santé (les 10000 pas quotidiens recommandés par l’OMS sont atteints en un peu plus d’une heure), les davidsoniens utilisateurs sont unanimes sur le fait que les desks ont un effet anti-stress (ça défoule, même à faible vitesse…) mais aussi, plus étonnement peut-être, sur la concentration. “ Evidemment ! ” m’a confirmé le docteur Tissimo : “l’exercice physique augmente le nombre de neurones dans l’hippocampe !”.
Et pour ceux qui n’y trouveraient aucun bénéfice, les bureaux fixes subsistent puisque les *Treadmill Desks* sont en libre-service et ne remplacent en aucun cas les bureaux classiques !

André

Ça vous inspire ?

Tous

Et n’oubliez jamais, celui qui marche sur les pas d’un autre ne laisse pas de traces.

ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

A woman on horseback approaches the earth’s soul.
A white tree rises from the sea.
White petals blown away by the wind.
Such a beautiful yet fragile tree... Just like our planet.

Vincenzo BALZANO

Parce que *je le vaux bien !*

Il y a quelque temps, je dînais chez des amis. L'un d'entre nous parlait de son entretien annuel d'évaluation avec comme un sentiment de s'être fait avoir :

- un document de bilan laborieusement préparé mais malheureusement non lu par son responsable (“ tu as pensé à remplir le document ? ”) ;
- une mauvaise foi de son boss sur le bilan de l'année écoulée avec l'objectif mal dissimulé de minimiser les réussites obtenues pour… minimiser l'augmentation de salaire ;
- des objectifs impossibles à atteindre.

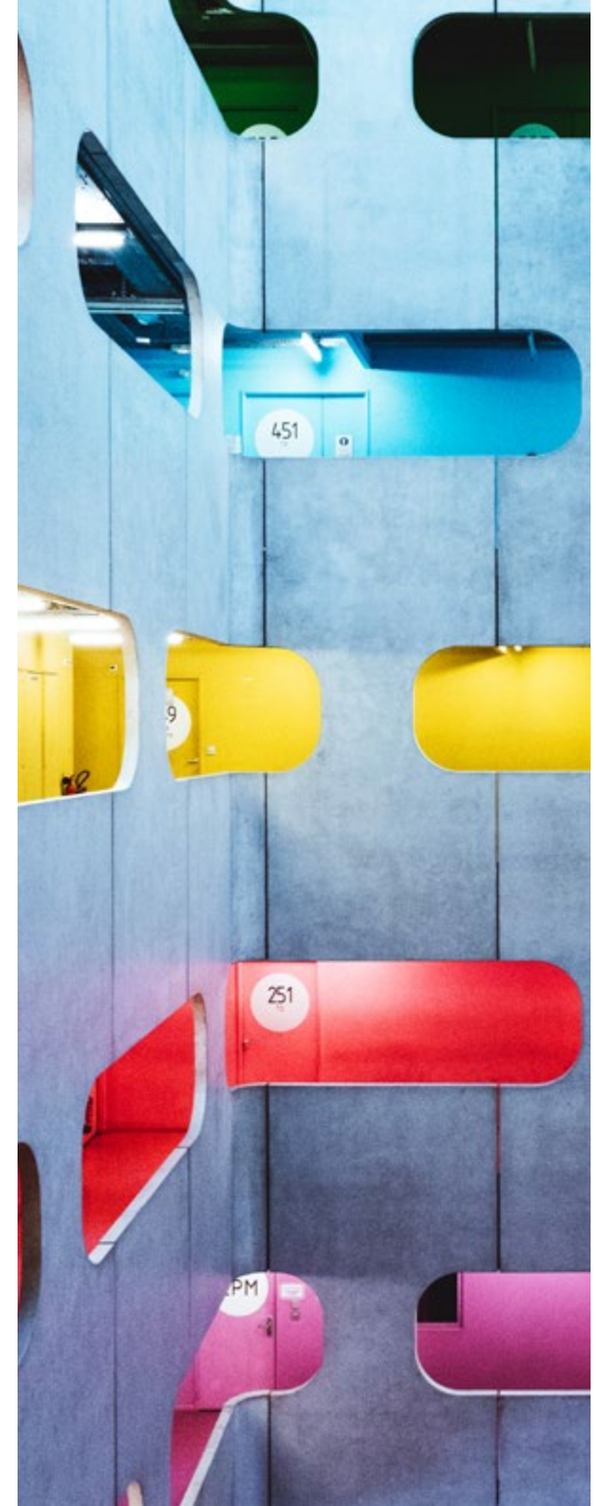
Bref, un exercice biaisé avec en prime la certitude que les bilans à venir seraient de la même veine.

Je n'ai heureusement pas vécu la même chose chez Dav'.

Ici nous pensons que le bilan doit être l'occasion d'un échange, et que la démarche doit être honnête, transparente, et permettre au consultant de se situer et de progresser.

D'abord, pour détendre l'atmosphère de cet exercice potentiellement anxiogène, l'entretien se déroule la plupart du temps non pas dans le bureau du manager (assis confortablement dans son fauteuil pendant que le consultant le regarderait depuis la chaise de l'invité) mais le plus souvent au café d'à côté.

Nous connaissons par avance les critères sur lesquels nous allons être évalués. Pas de surprise: la qualité des missions menées se taille la part du lion avec les deux tiers de la note globale. Deux autres critères entrent en compte à égalité pour le tiers restant: la participation au développement de la société, mais aussi à la vie interne (ou mieux encore l'organisation d'événements Davidson : une formation, une soirée, un week-end sportif…). L'entretien débute donc par une auto-évaluation (3 notes sur 20, 7 et 3 points) dont nous discutons. Ensuite nous parlons avenir.



C'est l'occasion de définir ensemble des objectifs : points d'améliorations, mais aussi et surtout souhaits d'évolution de carrière et donc parfois de changement de mission.

Last but not least : le manager Dav' a l'obligation de poser 4 questions qu'il est fréquent de voir “esquivées” dans de nombreuses sociétés :

1. Quels sont tes besoins en terme de formation ?
2. Quelle idée nouvelle peux-tu formuler pour améliorer le fonctionnement de Davidson ?
3. Y a-t-il quelque chose que l'on puisse faire pour améliorer ton équilibre vie pro / vie perso ?
4. Quelle note de 0 à 20 m'attribues-tu en tant que manager ?

Cela signifie que les points d'actions ne sont pas tous du côté du managé! Le manager doit aussi répondre aux attentes du consultant !

Finalement, on en vient au sujet “pépettes” (terme régulièrement utilisé par les managers de Dav' en fin d'entretien). Pas de piège, le barème est connu : il est publié en début d'année sur le forum par la direction, qui le fixe en fonction des résultats de l'année N-1. Il s'exprime en pourcentage pour nos trois catégories de consultants : débutants, confirmés, seniors.

Bien évidemment, les débutants sont avantagés, et l'augmentation est rétroactive en cas de retard par rapport à la date anniversaire d'entrée dans la société !

Nassima & Sylvain

Ça vous inspire ?

Managers

Lors du premier bilan annuel, prenez le temps d'expliquer la raison d'être de ce système. Idem, dès l'embauche, indiquez à vos équipes les critères d'évaluation.

Consultants

Sur l'aspect vie interne et participation au développement, Davidson ne vous demande pas de remplacer les managers ou de sacrifier votre vie personnelle avec une deuxième journée de travail qui commencerait après la journée passée chez un client… Ayez "juste" quelques réflexes :

- Une idée : exprimez-la ! (bilan, forum,…) ;
- Le meilleur stagiaire chez votre client : parlez-lui de Davidson ;
- Le consultant qui se plaint de sa société: idem ;
- Un client potentiel, une *division booming* ?: Remontez l'info !

Satisfaction *V3*

Pour certains, c'est une chanson des *Rolling Stones* classée 2ème meilleure chanson de tous les temps. Pour d'autres, c'est une belle pièce de bœuf Black Angus, saignante, dégustée autour d'une bonne bouteille de *Romanée-Conti* avec des amis.

Cela peut être aussi le sentiment général ressenti par rapport à son travail (qui, occupant un volume horaire non négligeable dans une vie active, peut largement peser positivement ou négativement sur le moral général). Nous avons voulu mesurer "ça" chez Davidson : ce sentiment de satisfaction de nos consultants vis à vis de leur société ou de leur mission par la mise en place d'un baromètre du moral et de l'humeur générale.

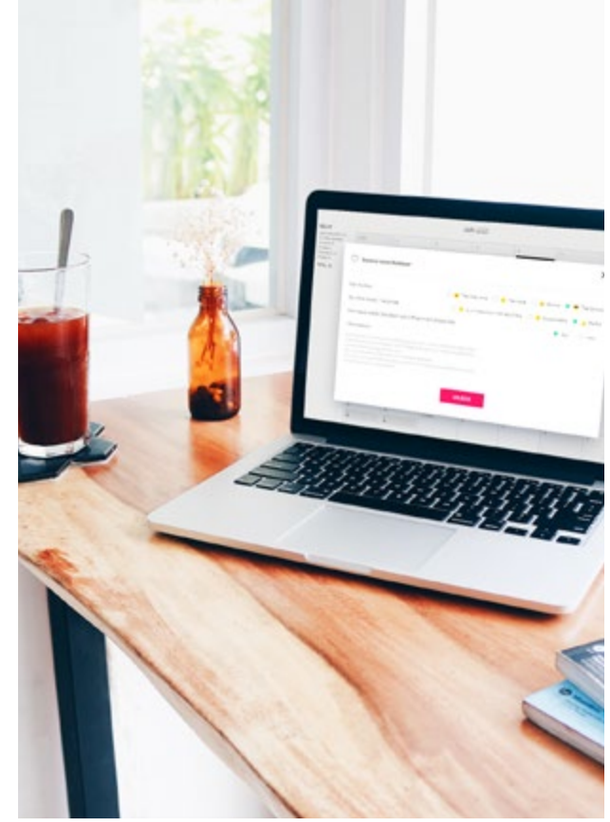
Il était important pour nous de recueillir l'état d'esprit de nos collaborateurs de manière régulière, mais de façon légère… Il n'était donc pas question de fixer un point managérial "systématique". Pourquoi imposer aux agendas de chacun une demi-heure de bilan hebdomadaire si tout va bien ? Autant aller faire un tennis ou un ciné, ça ira encore mieux…

Dans un premier temps nous avons donc décidé de mettre en place, au niveau de notre extranet, un petit formulaire qui permet à chaque consultant de donner son humeur via 4 smileys au moment de l'envoi de son décompte de temps mensuel (ce qui est un passage obligatoire dans notre métier). Ainsi un manager qui voit fondre ces petits sourires numériques a une alerte simple et un prétexte tout trouvé pour déclencher un "comment ça va ?" (voir chapitre suivant).

Le temps passant, nous avons voulu ajouter d'autres étages à la fusée. Les Davidsoniens répondent désormais à 3 questions supplémentaires :

1. Quel est ton principal irritant ?
2. Comment apprécies-tu ton équilibre vie pro / vie perso (Ça roule, c'est supportable, ou ça impacte mon équilibre…)?
3. Ton manager est-il suffisamment disponible pour toi ?

Un système d'alerte permet de prévenir un manager si une mauvaise humeur ou un déséquilibre vie pro / vie perso devait se manifester. Ce dernier peut ainsi traiter immédiatement le problème et convenir d'un plan d'action avec la personne concernée.
Nous avons également souhaité que les dirigeants



de chaque filiale reçoivent un baromètre mensuel compilé qui permet de :

- suivre l'évolution du pourcentage de gens satisfaits ou très satisfaits tout au long de l'année et de constater les progrès collectifs ;
- prendre l'initiative de s'entretenir avec certains managers s'ils notent que le moral de leurs équipes reste en berne malgré leurs actions. Il ne s'agit pas de faire des reproches, "tu es un mauvais manager puisque tu n'arrives pas à résoudre le problème de tes équipes", mais de rechercher avec eux des solutions possiblement plus efficaces. Aussi les situations d'insatisfaction qui durent depuis plus de trois mois sont mises en visibilité !

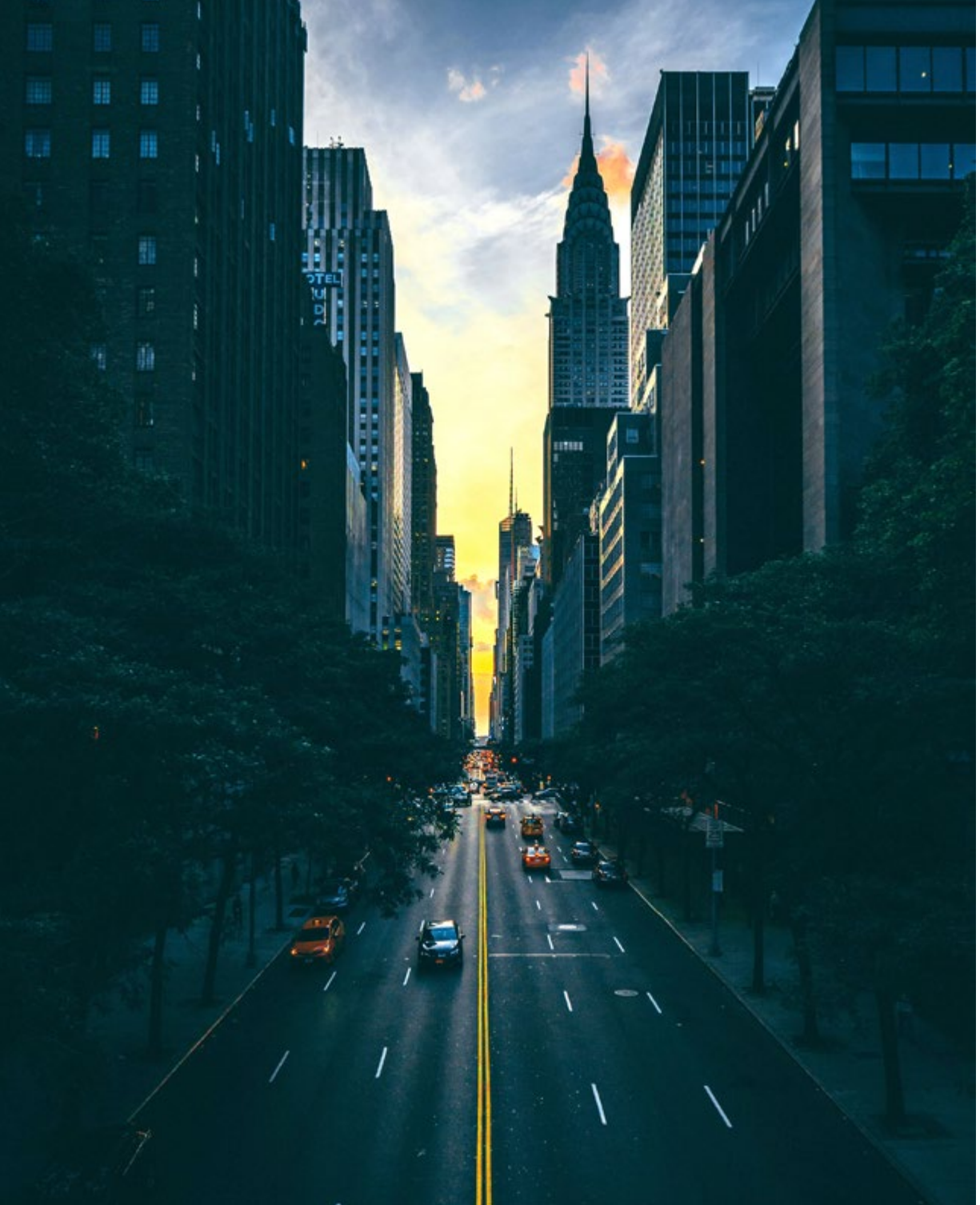
En résumé :

- je suis ronchon OU la climatisation de mon bureau ne marche pas OU ma fille demande : "Qui est ce monsieur ?" en me voyant OU mon manager a la disponibilité de Barack Obama: alerte mensuelle déclenchant une action de mon manager ;
- j'allume un *red flag* pendant 3 mois consécutifs: le dirigeant de mon entité va vérifier auprès de mon manager que des actions sont en cours.

Enfin toutes ces données sont collectées et alimentent les dashboards individuels des équipes, ce qui permet d'avoir une vision globale de l'évolution à l'échelle de l'année. Échelle qui a du sens, car évidemment la Satisfaction - la vraie, avec un grand S - ne s'apprécie que dans la durée !

Ça tombe bien. On a décidé de prendre le temps de bien faire…

Gabriel



Ça vous inspire ?

Managers

One Minute Management : action immédiate sur une baisse de moral.

Et rassurez-vous :

- ces smileys ne servent pas à vous faire culpabiliser, mais juste à développer une antipolitique de l'autruche ;
- on ne vous demandera pas de suivre des dizaines d'indicateurs, mais ceux-ci en valent la peine non ?

Consultants

N'ayez pas peur d'utiliser les smileys ! Pas de "je ne veux pas me plaindre ou les déranger avec ça…"

Le saviez-vous ?

Le smiley classique tel qu'on le connaît tous, visage rond jaune et souriant, a été inventé par Harvey Ball en 1963 pour une société d'assurances américaine qui planchait sur une campagne de communication interne pour améliorer le moral de ses employés.

Quand on vous dit qu'on n'a rien inventé…

98%
Taux de satisfaction moyen chez Davidson en 2019 (baromètre " Satisfaction " et sondage annuel GPTW).

24
nombre de salariés insatisfaits depuis plus de 3 mois chez Davidson en octobre 2019 (baromètre " Satisfaction ").

Comment *ça va ?*

“Comment ça va ?”. Cette question - que vous entendez probablement 100 fois par jour - n’est malheureusement pour la plupart d’entre nous qu’une formule rhétorique adossée à un “Bonjour” ou un “Salut”.

Au mieux parce qu’il s’agit simplement d’une “ politesse ” que l’on se fait entre collègues. Au pire parce qu’il est à la mode de ne “surtout pas mélanger le pro et le perso”, sous ce prétexte, on va faire l’économie de s’intéresser aux gens.

Chez Davidson, nous avons décidé que lorsque nous poserions cette question (et nous la posons souvent !), nous serions attentifs à la réponse.

Donc lorsque je pose cette question, j’ai vraiment envie de savoir ce qu’il en est : “ Comment vont tes proches ? Le petit dernier marche-t-il ? Pas trop dur le week-end dans ta belle-famille ? ”. Cela peut paraître superflu, superficiel mais pas pour moi : j’ai vraiment envie de savoir comment se portent les gens que je côtoie au quotidien dans mon travail. Pas par curiosité malsaine mais juste par intérêt profond. Autrement dit: son “merci ça va...” était-il un vrai “ merci ça va !!! ” ?

Si j’ajoute que je suis manager chez Davidson, basé au siège, et que mes consultants réalisent des missions aux quatre coins de la France (voire du monde), vous comprendrez que ne les voyant que de façon occasionnelle, j’ai vraiment besoin (et envie) de mettre à profit ces rencontres pour mieux connaître mes équipes, développer une relation de confiance et poser ainsi les bases d’un management de carrière qualitatif. Comme on passe peu de temps ensemble, il faut qu’il se passe quelque chose pendant ce temps.

Ensuite, il est évidemment totalement hypocrite de penser qu’il y a une séparation nette entre problèmes personnels et professionnels. Il est humain que des difficultés personnelles puissent avoir une répercussion dans le monde du travail : les connaître peut permettre d’adapter les conditions de travail à la situation. Il ne faut pas ajouter à la pression déjà subie une pression supplémentaire. Bien au contraire, je pense que c’est le rôle du manager de relativiser l’importance du travail face à des situations personnelles plus délicates : “ Take it easy. Ce n’est QUE du travail... ”

Bien sûr, tout cela ne vaut que si la relation que vous entretenez avec vos collègues est une relation honnête et de confiance. Mais si tel est le cas, alors votre question ne sera pas de “forme” et vous aurez une forte chance que la réponse ne le soit pas également.

Globalement derrière cette question se cache l’envie de comprendre notre interlocuteur.

Jean Decety, célèbre neurobiologiste, décrit une de nos capacités qui consiste à “se mettre à la place d’une autre personne pour comprendre ses sentiments, trait distinctif qui nous rend si profondément humain et qui est à la source du raisonnement social et des comportements moraux”. Cette capacité, c’est l’empathie.
Et si on la travaillait ?

“ - Comment ça va ?
- ça va déjà mieux... ”.

Yann

Ça vous inspire ?

Tous

Quand vous posez la question, arrêtez-vous pour écouter la réponse...

L'intercontrat *ce n'est pas sale !*

Nous rencontrons Davidson en août 2007 et le coup de cœur est réciproque. Mickaël et moi (nous sommes deux copains de promo de l'ISEN) nous voyons remettre notre premier contrat de consultant. On pense que le plus dur est fait !

Septembre 2007: nous réalisons nos premières réunions de qualification avec des clients de Davidson, pour des missions potentielles. Elles se passent bien mais les besoins ne se confirment pas (le client ne dégageant finalement pas de budget pour les missions). Les premières craintes apparaissent et on finit par s'inquiéter en se disant que " notre crédit est déjà entamé ". Notre manager nous appelle. On craint évidemment qu'il commence à émettre des doutes sur notre recrutement mais il n'en est rien : il nous rassure et nous demande si nous avons envie de nous impliquer avec lui sur l'identification d'un projet motivant dans son portefeuille client. Ce qui revient concrètement à rechercher les prescripteurs-clés potentiels dans nos domaines. On se dit: " c'est une bonne démarche, on contribue à aider notre manager ". Les semaines passent, les projets ne sont pas légions. Mickaël et moi, nous nous appelons de plus en plus souvent: " Tu ne crois pas que c'est bientôt la fin de l'aventure ? ". Autour de nous les autres jeunes embauchés ont tous leur mission en poche. Les amis nous disent: " Mais vous croyez quoi ? Vous êtes bientôt dehors ! Vous êtes un centre de coût ! ". Le raisonnement paraît assez logique et cette logique finit par nous faire craindre le pire.

Pourtant le temps qui s'écoule ne s'accompagne pas d'une baisse de motivation chez notre manager: il continue à nous solliciter, nous soutient, nous rassure et surtout croit en nous " ça va marcher ! ". A ce stade, on commence à se dire " ils sont un peu toqués dans cette boîte, ou masochistes ". Définitivement on n'est pas dans une société comme les autres : et ça motive ! Quelques semaines et réunions techniques archi-préparées plus tard, la récompense : le fameux démarrage pour nous deux et de surcroît sur des projets qui nous plaisent: le pied !

Ce récit illustre parfaitement notre vision de l'intercontrat et comment Davidson considère cette période : la période d'intercontrat n'est pas sale. Elle peut et doit être mise à profit. D'abord l'intercontrat n'est pas un drame : notre boss nous a dit un jour qu'une société de conseil qui n'avait pas d'intercontrat ne faisait pas correctement son boulot. Nous l'avons d'abord pris pour un fou (la diminution du taux d'intercontrat étant une obsession chez nos concurrents), et puis il nous a expliqué :
" Si tu n'as pas d'intercontrat, cela peut être la conséquence de plusieurs problèmes :

1. Tu ne recrutes pas assez et tu es en sous-staffing ce qui veut dire que tu ne peux probablement pas traiter l'ensemble des appels d'offres qui t'intéressent... et tu risques de voir ton image de société réactive se ternir chez tes clients ;

2. Cela peut vouloir dire également que tu staffes trop vite tes équipes, sans finalement te laisser le temps d'avoir des opportunités de bon niveau pour elles : la période d'intercontrat peut allonger la fenêtre d'observation du marché, qui est la fenêtre pendant laquelle on va observer les offres de mission qui correspondent à tes équipes. N'importe qui peut staffer son effectif en acceptant de faire n'importe quoi chez ses clients... ".

L'intercontrat est une opportunité et un moment privilégié pour faire ce qu'on n'a pas toujours le temps de faire lorsque les projets sont tendus : mettre à jour le référentiel projet de Davidson, lire les deux / trois specs ou articles qu'on avait gardés dans un coin, partager des infos avec les autres consultants via le forum, rédiger des supports de formation, se former, travailler sur un des nombreux chantiers "outils internes" de Davidson, préparer un événement avec le CE... Par ailleurs Davidson a peu d'intercontrat (3 % en moyenne depuis la création, avec un écart type faible...). Quand on l'est, on est très sollicités, pour l'interne comme évoqué ci-dessus, mais surtout pour des projets potentiels chez nos clients !

Nicolas & Mickaël

Ça vous inspire ?

Consultants

L'intercontrat s'anticipe : pensez à mettre à jour votre dossier de compétences dès la fin de mission annoncée et connue. Rencontrez les managers pour leur présenter : donnez-leur envie d'être de super agents de joueur, car vous êtes un super joueur !

Vous connaissez le marché : suggérez des idées à votre manager qui n'a pas la science infuse.

Suivez les actions menées pour vous par les différents managers, n'attendez pas qu'ils vous appellent.

Capitalisez et partagez : c'est peut-être le moment de réaliser et mettre à disposition des formations ou synthèses qui seront appréciées par tous.

Travaillez vos présentations : la réussite des entretiens clients est capitale: c'est en gagnant qu'on franchit les marches qui permettent de faire évoluer sa carrière, plus vite que dans des postes sédentaires.

Si l'intercontrat dure... Peut-être les projets ne sont-ils pas " juste " au RDV (cas d'une période de crise, d'un métier ciblé hyperspécifique...). Soyez ouverts. Comment peut on élargir le terrain de jeu: mobilité géographique temporaire ou ouverture sur de nouveaux métiers ou secteurs booming ?

Restez actif, les séries américaines c'est sympa mais ça finit par endormir et cela n'aide pas à préparer les réunions. Profitez de ce temps pour mener des actions constructives en interne: n'obligez pas Davidson à vous imposer des horaires de travail.

Managers

L'intercontrat s'anticipe : rencontrez votre consultant dès la fin de mission connue, faites un point sur ses motivations, transmettez son dossier à l'ensemble des managers si votre portefeuille ne vous donne pas au moins 99 % de certitude sur votre capacité à proposer une mission qui colle parfaitement aux motivations énoncées.

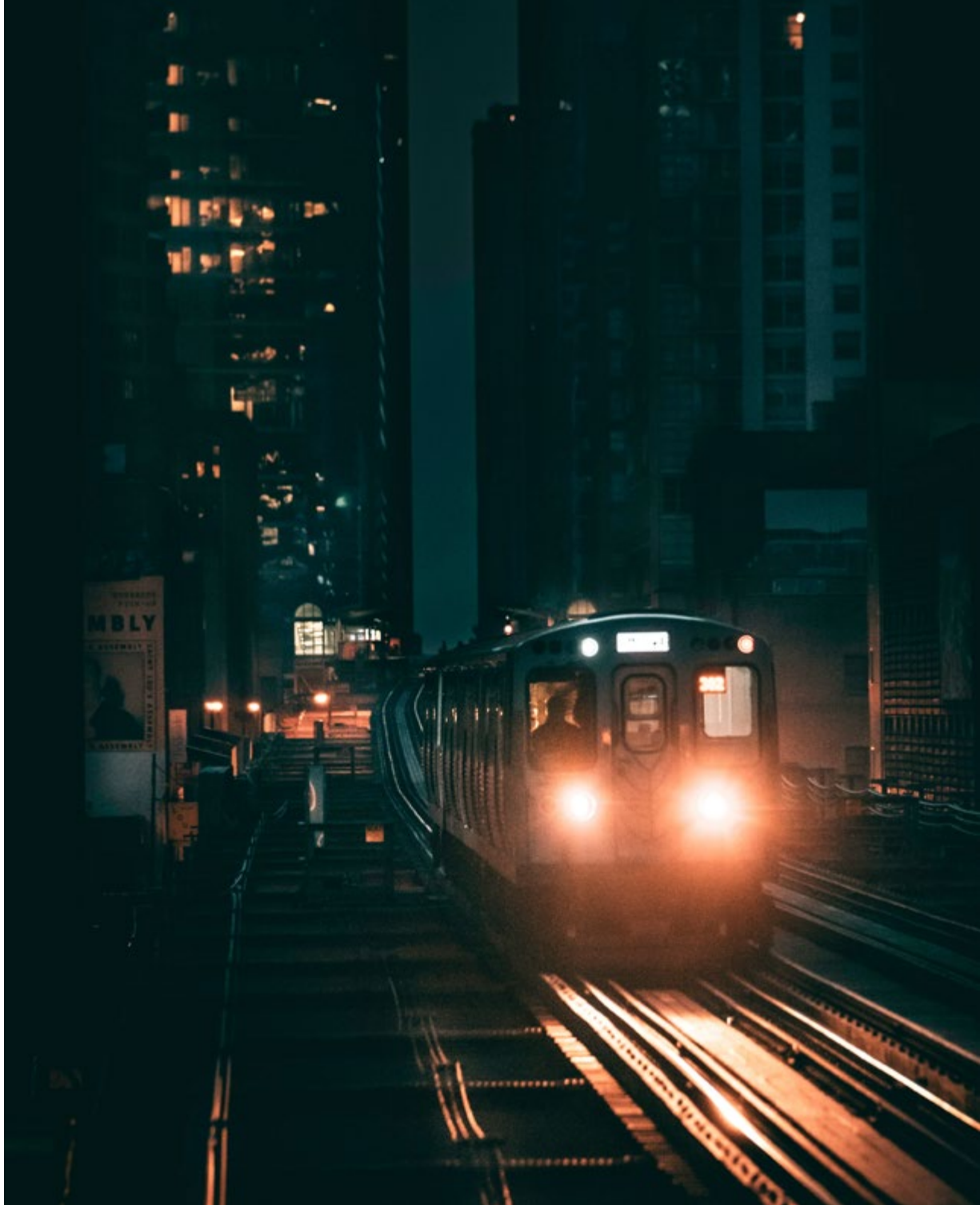
Préparez les réunions : ne croyez pas un consultant qui vous dit " je n'ai pas besoin de préparation " tant que vous ne l'avez pas constaté par un entretien-simulation abouti.

N'imposez pas d'horaires stricts ou de présence inutile à vos consultants : privilégiez des actions intéressantes pour eux sur lesquelles vous assurerez un suivi. Ne mettez pas de pression aux consultants en intercontrat : c'est d'abord la responsabilité du management.

Pas de rupture d'essai pour motif d'intercontrat !

Ne pipeautez pas les dossiers des consultants: mensonge interdit. Idem pour les réunions clients. Pas de compétences imaginaires donc...

Listez des idées de comptes, sur votre portefeuille ou celui des autres. Tenez le consultant au courant des actions. Lisez la presse : vous devez savoir quelles sont les entreprises potentiellement à la recherche des compétences disponibles au sein des équipes de Davidson.



Un battement *d'ailes de papillon*

Ou comment "devenir la cause de l'effet que l'on souhaite produire" (Julia de Funes)

Depuis 2007, sans attendre de devenir B Corp, Davidson a décidé de s'investir dans des projets d'intérêt public. Pourquoi cette démarche de participation à des projets à vocation sociale ou environnementale ?

1. Pour apporter notre contribution, même modeste en mettant à la disposition de structures et d'associations nos compétences et notre " matière grise " de manière totalement bénévole. Nous donnons également 1 pour 1000 de notre chiffre d'affaires
2. Pour permettre à des consultants Davidson, motivés par ces projets à vocation sociale, de donner un sens éthique à leur activité professionnelle au quotidien
3. Pour faire le lien avec la practice Healthcare de Davidson consulting, qui se développe autour d'activités connexes
4. Parce que la vie est faite de belles rencontres, et dans ces belles rencontres il y a des entrepreneurs, sportifs, membres d'association qui nous ont fait partager leur engagement et donné envie de les soutenir

2008 : Partenariat avec la Fondation Nationale de Gérontologie

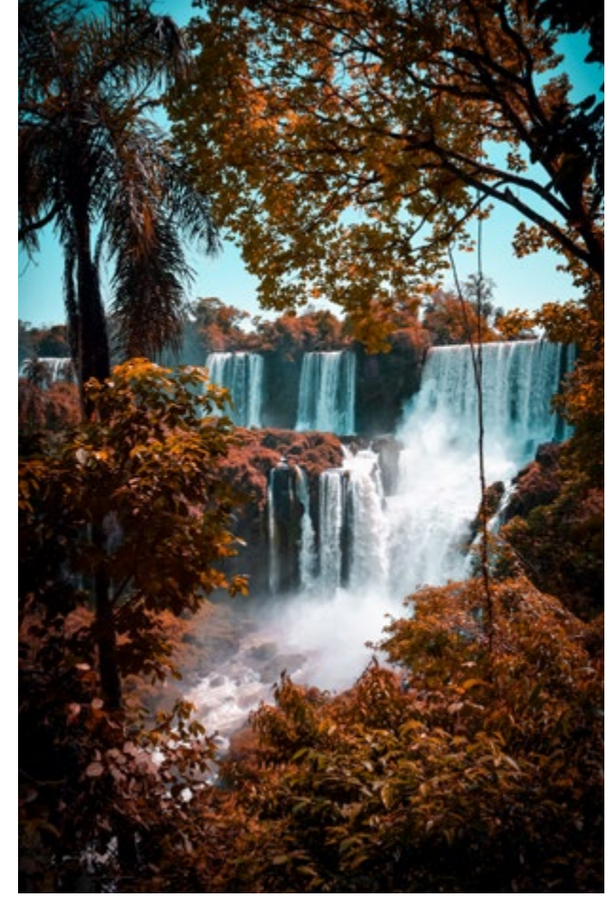
Nous avons conçu une application multimédia informative en rapport avec la Mémoire. L'objectif était d'expliquer et d'illustrer, par le truchement de jeux numériques, les fonctions cognitives et la façon de les stimuler pour retarder l'apparition des troubles cérébro-dégénératifs.

2009 : Partenariat avec Altanova

Davidson a réalisé un prototype d'application embarquée dans un smartphone qui, en utilisant la caméra, détecte avec précision les couleurs et la luminosité ambiante. Ceci pour aider des personnes déficientes visuelles, qui peuvent à travers la reconnaissance vocale interroger l'application et obtenir des réponses concernant leur environnement.

2010 : Projet wHing en partenariat avec l'Association Française contre les Myopathies (AFM)

Nous avons contribué, en compagnie d'un autre partenaire industriel, à la réalisation d'un fauteuil roulant électrique nouvelle génération. Le projet a porté sur l'étude, la conception et l'implémentation d'une fonctionnalité innovante sur ce fauteuil: la verticalisation du fauteuil, permettant aux utilisateurs de passer d'une position de référence " assise " à une position " debout ". Le prototype a été réalisé avec succès, dans les délais, permettant à l'AFM d'entamer un " Tour de France " avec le fauteuil pour en donner un aperçu aux familles et aux malades.



"

Nous sommes très reconnaissants à votre équipe pour le travail fait et nous avons bien conscience du niveau d'engagement collectif et individuel que cette mission a nécessité (...) Au nom de tous les malades et l'AFM, je vous remercie et je vous transmets notre très grande fierté et admiration d'avoir collaboré avec vos équipes sur ce dossier.

"

Sylvain Van Wassenhove,
Responsable du service des aides techniques et de la cellule innovation de l'AFM

2011-2016 : Projet Robik en partenariat avec l'AFM

Davidson consulting participe à un projet de grande envergure visant à rendre plus robuste et plus ergonomique le principe d'une interface cerveau-ordinateur ou BCI (pour Brain Computer Interface). L'objectif de cette interface est de contrôler un dispositif grâce à l'extraction et à l'interprétation de caractéristiques volontaires de signaux électroéncéphalographiques (eeg) ecueillis à la surface du scalp ou de manière invasive. Davidson participe à la rédaction des spécifications, à la conception et au développement d'un système visant à mettre au point une interface cerveau-ordinateur utilisable par le personnel soignant ou la famille pour les patients, en particulier atteints de troubles neuro-musculaires importants comme les myopathies et plus généralement à divers stades du Locked-in Syndrôme (LIS).

2013-2014 : Projet Télémédecine avec H2AD
Davidson et H2AD mènent un projet de recherche pour détecter des modifications de comportement de personnes seules à leur domicile. Le projet *H2Box* part du constat que l'état de santé d'une personne se traduit dans la vie quotidienne par une variation des habitudes et des comportements. A partir des données recueillies par un ensemble de capteurs, nous élaborons un des modèles mathématiques et un réseau de neurones permettant de détecter ces variations.

2017 : Projet avec Sancare
Davidson consulting investit dans la première levée de fonds de Sancare, startup ayant pour objectif d'automatiser et revaloriser le codage des séjours hospitaliers grâce au *Machine Learning*. Davidson accompagne Sancare afin d'accélérer la sortie du Minimum Viable Product à destination des hôpitaux, ceci grâce à une équipe de consultants qui apporte son expertise en intégration continue, ainsi que sur les performances des modèles de *Machine Learning*.

2018: Partenariat avec Sports Compétences
Davidson a choisi d'être partenaire de ce nouveau programme qui prépare des sportifs de haut niveau à la suite de leur carrière professionnelle à travers des immersions en entreprise. Dans ce cadre les sportifs sont accompagnés afin de : valoriser les compétences qu'ils ont développées dans leurs sports, comprendre les savoir-être et savoir-faire sur lesquels ils peuvent se reposer et déterminer comment les réutiliser au mieux dans l'univers de l'entreprise. Nous avons eu la chance d'accueillir à nos côtés des basketteurs, volleyeurs et judokas afin qu'ils découvrent les différentes composantes de nos activités, notre organisation horizontale et l'esprit qui règne dans les équipes basées à Singular. Et puis nous avons beaucoup appris… Car le travail, l'abnégation aussi bien que la résilience sont des qualités indispensables pour réussir dans le sport de haut niveau. Qualités formidablement incarnées par les champions que nous avons pu côtoyer lors de leur passage chez Dav'.

2018 : Mécenat au profit de la Fondation des Femmes
Nous avons développé le site web du Collectif Féministe Contre le Viol et aussi accompagné financièrement la Fondation des Femmes avec plusieurs récoltes de dons.

2019-2020: Partenariat avec Planète Urgence
Intervenir partout dans le monde pour des actions de solidarité ne s'improvise pas. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'un partenariat avec Planète Urgence, une Association de Solidarité Internationale reconnue d'utilité publique en 2009. Nous avons été séduits par leur concept d'engagement : le Congé Solidaire. Ainsi Davidson permet aux collaborateurs qui le souhaitent de s'engager dans un des 350 projets (dans 23 pays différents) proposés par l'ONG en finançant leurs missions (frais de transport, de nourriture et d'hébergements accompagnés d'un don à l'association locale qui bénéficie de la mission). Chaque projet vise à générer un réel impact car il répond à un besoin exprimé par un partenaire local. Il offre la possibilité de partager et de transmettre ses compétences et connaissances pour renforcer l'autonomie des populations et/ou la protection de leur environnement. Les champs d'intervention sont nombreux et s'articulent autour de trois grandes thématiques : l'animation socio-éducative, la protection de la biodiversité et le renforcement des capacités des adultes.

Davidson a également décidé de sponsoriser la vice-championne d'apnée Alice Modolo pour qu'elle devienne l'ambassadrice de Planète Urgence.

Jonathan

ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

Le thème m'a immédiatement évoqué les problématiques écologiques que certaines villes Françaises souhaitent aborder aujourd'hui : face à l'augmentation des températures et à une absence d'autonomie alimentaire pour les citadins, il est de plus en plus question de privilégier les espaces verts au béton, et d'encourager les jardins partagés et autres potagers urbains. La ville que je voulais représenter a réussi cette transition, où la nature reprend une place importante.

Mathieu BABLET

Harry, un ami *qui vous veut du bien !*

Un soir de semaine comme un autre. Je décide d'aller boire un verre avec quelques collègues. On parle de tout et de rien : des projets du moment, des derniers résultats du foot et des vacances à venir.

On parle aussi boulot. Et quand des consultants de sociétés différentes parlent boulot, ils évoquent assez vite l'ambiance et les relations au sein de leurs entreprises. Chacun y va de son anecdote, c'est un véritable bêtisier :

- "Lors de la signature de mon contrat, il y avait sur le document le nom d'un autre consultant rayé et le mien écrit au stylo à la place" ;
- "La DRH de ma société m'a contacté sur Linkedin pour me proposer un poste: après 6 ans d'ancienneté elle ne savait même pas que j'étais salarié..." ;
- "Mon manager ne répond plus à mes appels depuis qu'il sait que j'ai besoin d'une formation."

On se marre bien en écoutant ce déballage d'horreurs. Jusqu'à ce que l'un d'entre nous, qu'on n'avait pas trop entendu, réagisse :
"Désolé chez nous ça ne se passe pas comme ça: les consultants ne sont pas des numéros, et leur avis compte. D'ailleurs on utilise un forum pour se connaître, partager des documents, préparer des événements pour la boîte, ou déposer une annonce pour un appart à louer... Les formations sont *open bar*, pas besoin de supplier ton manager pendant des heures... Globalement on est content de bosser ensemble et d'appartenir à cette société".

Alors là on reste médusés.
" - Tu veux que je te coopte ?
- Euh... Oui. "

Et là c'est parti : entretiens vite menés, pas besoin d'attendre 3 semaines pour avoir une réponse, chose que je n'avais jamais vue, puisqu'on t'appelle dans la semaine pour te dire si tu passes à l'étape suivante ! Et me voilà embarqué dans la grande famille...

Après quelques semaines je retrouve mes anciens collègues. Ils sont tous persuadés que la magie est retombée. Raté c'est encore mieux qu'attendu: pas de promesses en l'air, pas d'intercontrat pendant lequel on t'oblige à venir au siège pour ne rien faire... J'ai découvert l'accueil et les soirées Made In Davidson: du pur bonheur... J'ajoute que ma première mission correspond à mes attentes, et ce n'est pas un détail !

Le bilan quelques mois plus tard :
4 départs au sein de mon ancienne équipe, nous sommes tous chez Dav' !

Stéphane

Ça vous inspire ?

Consultants

Ayez le réflexe cooptation qui contribue grandement à l'esprit de famille Dav !

- suivez le processus jusqu'à son terme ;
- sélectionnez les meilleurs et les meilleurs seulement !
- utilisez le module de cooptation DUTLER pour déposer et suivre les candidatures dont vous êtes à l'initiative.

Managers

Les cooptations doivent être suivies de près :

- on s'assure que la fiche d'entretien fait bien apparaître le cooptant ;

- on n'oublie pas de verser la prime de cooptation!

La cooptation est " sacrée " :
- recevez en priorité les candidats cooptés ;
- tenez informé le cooptant : que ce soit OK ou NOK (quelles sont les raisons ? Expliquez où se situe la barre...).

Inquiétez-vous si vos équipes arrêtent de coopter... La cooptation est un baromètre de la satisfaction des salariés dans la société. Recommanderiez-vous Davidson à votre meilleur ami si vous ne vous y sentiez pas bien ?

Chouchoutez aussi les non-cooptés, ce n'est pas de leur faute s'ils ne connaissent personne chez Davidson, et tenez-les informés du suivi de leur candidature.

Allons plus loin...

Puisqu'on parle de recrutement, ne nous contentons pas d'un focus sur la cooptation. L'intégration de nouveaux Davidsoniens est un moment clé dans la vie de la société, et nous devons y apporter une attention toute particulière.

Managers

Ne recevez pas des candidats dans un bureau où s'empilent des tonnes de documents, voire de CV...

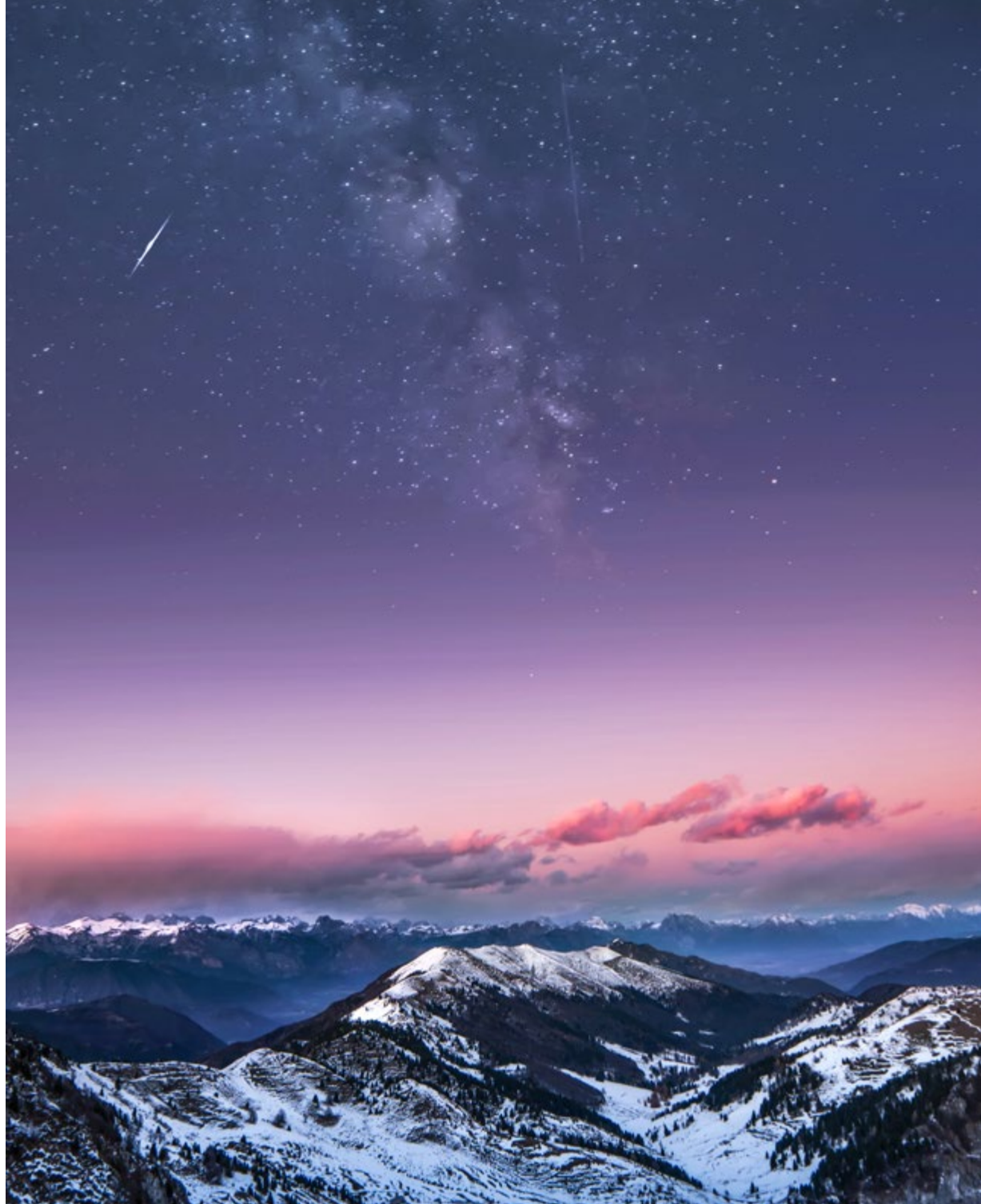
Ne mettez pas la pression à des candidats pour signer un contrat de travail (sauf impératif projet, pas de menace ridicule du type " vous avez jusqu'à ce soir minuit, après notre offre tombe... "). Il est légitime qu'un candidat veuille examiner une proposition d'embauche à tête reposée, et ne puisse pas toujours se décider " en live ". Même s'il est vrai que plus la réflexion est longue, et moins le coup de cœur est grand.

Prenez le temps de " qualifier " les CV reçus ou consultés. Quelques mots clés suffisent rarement pour valider le matching entre la motivation d'une personne en recherche d'emploi et la nature des postes que vous offrez: vérifiez la motivation (lettre de motivation, intitulé du CV) ou devinez-la (fil rouge du parcours professionnel). N'appelez que des candidatures ciblées.

Salaire à l'embauche : veillez à ce que les propositions faites soient cohérentes avec nos abaques, ne pratiquez pas la stratégie du " le moins possible mais juste ce qu'il faut pour qu'il dise oui ".

Ne rencontrez des candidats que si leurs parcours et motivations sont en cohérence avec l'offre que vous développez. Nous n'avons pas de " base de CV " à alimenter!

À la question : embauche directe (sur le potentiel) ou embauche projet (sur ok client) ? La réponse est : LES 2 ! Ne recrutez pas quelqu'un avec un top potentiel si vous n'estimez pas à 99 % vos chances et votre capacité à lui proposer (pendant ou après la fin de son processus de recrutement) le projet de ses rêves ! Inversement, hors de question de recruter quelqu'un simplement parce qu'un client a dit " oui ". Il doit également passer la barre Davidson.



Savoir dire *Merci*

Il y a quelques mois, je participais à une table ronde d'entreprises - grands groupes et PME - sur le thème du feedback aux salariés. Ou comment transmettre satisfaction, insatisfaction et axes d'amélioration à un collaborateur. L'une des règles les plus fréquemment énoncées par les intervenants - majoritairement des DRH provenant de groupes réputés, et considérés comme étant des employeurs de référence - fut:

" Ne dites jamais merci à vos salariés, vous deviendriez immédiatement redevable". Mais de quoi ? Florilège de réponses :

- d'une augmentation ;
- d'une évolution de poste ;
- de leur donner de votre temps lorsqu'ils en auront besoin (ma favorite!).

Tout cela ne m'a pas laissé indifférent :

Constat n°1: ne croyez jamais que les DRH sont vos amis. Certains mériteraient qu'on leur retire le " H " de l'acronyme.

Constat n°2 : les managers ont parfois tendance à caricaturer leurs salariés comme des individus qui ne ratent pas une occasion de réclamer. Devant une telle avidité (qui finirait par mettre en péril l'entreprise si on y cédait) la seule attitude possible serait donc cette froideur prudente et manipulatrice qui consisterait à ne surtout pas tendre la main : " On y laisserait nécessairement le bras".

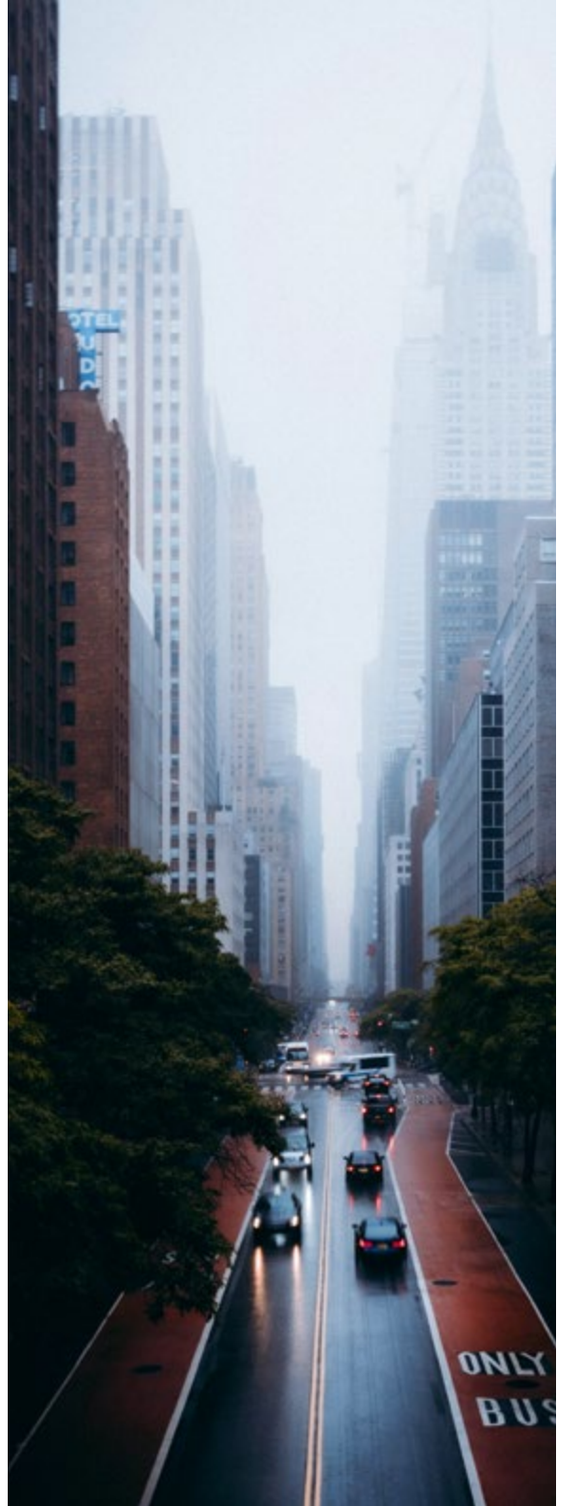
Interrogation n°1 en découlant : comment distingueront-ils le salarié performant de celui qui fait moins que le strict minimum? Puisque tous les deux recevront pour récompense la même indifférence...

Interrogation n°2 : comment les managers peuvent-ils établir une relation honnête avec leurs équipes si une défiance systémique prévaut même dans les situations les plus positives ?

J'arrête de digresser, les constats et réponses ne méritent pas de développement. Tout cela, ce n'est ni plus ni moins qu'une façon de voir les choses. En voici une autre :

- les employés d'une entreprise ne sont pas nécessairement avides ;
- leur motivation ne se résume pas à un susucre qu'on vient réclamer quand le travail est bien fait ;
- leur relation à l'entreprise n'est pas unidirectionnelle (j'en prends le plus possible en donnant le moins possible).

Ils sont tout à fait capables de faire la différence entre une entreprise qui se porte bien, pouvant restituer sous diverses formes ses profits à ses salariés, et une entreprise en difficulté dans laquelle tout le monde doit se serrer les coudes



(incluant d'éventuels actionnaires et des dirigeants supersalariés qui n'ont pas à se servir avant les autres mais plutôt vocation à donner l'exemple). C'est d'ailleurs paradoxalement dans le second cas que le MERCI prend encore plus son sens : qu'il reste au moins la reconnaissance quand le salaire ou les évolutions de carrière ne suivent pas proportionnellement au dévouement.

Si j'ajoute d'une part que, la politesse n'a jamais fait de mal à personne, et que d'autre part, savoir dire merci n'exclut pas un " on se dit tout ? " quand ça ne va pas...

Alors vous aurez compris pourquoi ce remède antihypocrisie est devenu une règle de savoir-être dans notre entreprise qui ne vend pas QUE du savoir-faire...

Bertrand

Ça vous inspire ?

Consultants

Le " merci " lui non plus n'est pas unilatéral.

Managers

Osez le remerciement ! Ne le reportez pas à plus tard et évitez le réchauffé ...

Cultivez les " petites attentions " ! Dire merci à l'autre c'est aussi penser à lui dans les moments sympas (mariage, anniversaire, naissance ...) mais encore plus dans les moments difficiles (problème personnel, fatigue professionnelle liée à une mission ou à une période stressante)... Le budget fleurs / chocolats / goodies est illimité, profitez-en !

Loin des yeux, près du cœur. N'oubliez pas les absents. Arrêt maladie ne signifie pas arrêt d'attention portée.

Ce soir, *c'est open bar !*

Avant de rejoindre Davidson, j'ai travaillé pendant plus de dix ans pour un groupe de conseil dans le domaine des télécommunications. À la différence de la plupart de mes ex-collègues, je n'ai jamais eu à me plaindre de mes missions ou de ma rémunération. Une chose m'a toutefois particulièrement agacée au point de créer une frustration qui a fini par me donner cette fameuse envie "d'aller voir ailleurs". Il s'agit de la formation. Ou plutôt de l'absence de formation...

Phase 1 : à la recherche de l'arche perdue

C'est simple : la formation c'est l'arche d'alliance. On pense qu'elle existe ("Oui oui tu peux en demander"), il paraît même que certains l'auraient vue ("il y a un planning qui doit circuler"). Mais personne n'a jamais mis la main dessus ("Non moi je n'en ai jamais eu") et il vaut mieux ne pas en parler: ça porte malheur (le manager ne se risquera jamais à vous demander si vous en avez besoin, vous pourriez lui répondre que oui). Bref la formation, ce doit être tabou. Mais je vis avec, puisque l'avantage d'être consultante c'est que la diversité des missions apporte son lot de nouveautés et de découvertes.

Phase 2 : à la recherche du temps perdu

Je finis toutefois par avoir un besoin concret : la certification PMI™. Dans mon domaine, le management de projets, de plus en plus d'acteurs du segment demandent la maîtrise de cette méthode et la certification associée. Je me dis naïvement que cela ne devrait être qu'une formalité, imaginez : 7 ans sans rien demander, pas d'intercontrat, une certification valorisante pour moi et mon employeur sur un marché concurrentiel... *Easy* !

Évidemment la suite ne me donne pas raison :

1. je laisse des messages téléphoniques sans obtenir de réponse ;
2. je finis par " coincer " mon manager au siège :
" - Tu as eu mes messages ?
- Oui, oui, bien sûr mais ce n'est pas urgent si ?
- Cela le devient.
- Ah bon ben planifions ça pour l'année prochaine... " ;
3. l'année suivante : désolé, j'avais zappé tu aurais dû me le rappeler. Ça va prendre un peu de temps, il faut que je mette plusieurs instituts en concurrence pour avoir le meilleur devis, tu sais " ils se gavent "... (Ndla : enfin pas depuis 1 an...) ;
4. ça y est j'ai deux propositions à te faire : la meilleure c'est en *e-learning*, c'est génial pour 50 euros tu as un accès illimité à des QCM et des cours en ligne, tu peux faire ça le week-end tranquillement. La deuxième ce sont 15 sessions en cours du soir de 19h à 21h à partir de janvier l'année prochaine, ils n'ont pas de place avant... C'est marrant moi, *en googleisant*, j'en avais trouvé plusieurs en journée, avec des disponi-

bilités plus proches. Un problème de budget peut-être ?

Alors l'étape 5 c'est que j'ai candidaté ailleurs et que je travaille depuis chez Davidson. Notamment parce que lors de mon processus de recrutement, j'ai eu des réponses cohérentes à mes questions sur la politique de formation. "Ici c'est *open bar,* on accepte toutes les demandes sous réserve qu'elles ne soient pas saugrenues, et qu'on puisse avoir un petit retour sur investissement". Moins d'un an après mon arrivée, j'ai demandé à mon manager si je pouvais entamer ce fameux cursus.

Voici ce qu'il s'est passé :
1. il a trouvé que c'était une super idée, et de plus un deal gagnant-gagnant puisque cela aiderait Davidson à me valoriser auprès de ses clients ;
2. il a donné son accord en *live* ;
3. quelques minutes plus tard je recevais un mail de sa part me donnant le contact du responsable formation qui allait me communiquer le planning des préparations PMI™ ;
4. j'ai choisi mon créneau dès réception du planning et ai reçu ma confirmation d'inscription quelques jours plus tard.

Dans deux mois, je serai certifiée. C'est ça l'esprit Dav' : on mise sur le sens des responsabilités de chacun, puisqu'évidemment la société ne pourrait suivre un rythme de demandes incohérentes et disproportionnées, et Davidson investit sur l'individu tout en le valorisant.

Depuis quelques semaines, je travaille à la préparation de modules internes de formation, proposition que j'ai formulée dans le cadre d'un projet nommé *Davidson Management School.*

C'est peut être ça leur principal retour sur investissement finalement.

Véronique

Ça vous inspire ?

Managers

Acceptez toutes les demandes de formation (non loufoques) !

Tous

Evitez de couler la boîte. Une bonne formation est une formation qui vous est utile mais qui peut également représenter un intérêt pour Davidson.

Partagez vos connaissances: l'extranet permet de diffuser aux Davidsoniens des articles, des trainings, des synthèses. Ayez le réflexe " upload " dans la base documentaire ou les rubriques du forum concernées. Entre deux missions, profitez éventuellement du temps disponible pour mettre en place ou améliorer de nouveaux supports de cours, et si possible les décliner en *E-learning*.

Exprimez régulièrement vos demandes en termes de formation dans la rubrique dédiée de l'extranet Davidson ! Ainsi nous orienterons nos efforts vers les sujets clés.

Vous avez dit *valeur ajoutée ?*

Lors de mon premier entretien de recrutement chez Davidson, j'ai été assez surpris par une des questions qui m'a été posée :

" - Sauriez-vous faire la différence entre un prestataire et un consultant ? "

J'ai pensé : " Le premier intérimaire de luxe travaille pour une petite ou une grosse ESN, le deuxième pour Bain ou Mac Kinsey…"

J'ai dit :
" - Non.
- Il y en a pourtant une : c'est la "valeur ajoutée".

J'ai contenu un rire. Une expression surfaite de recruteur qui vend de sa noble institution… Mon sourire en coin ne l'a pas empêché de poursuivre :
"- Contrairement à ce que l'on croit, ce n'est pas la nature de la mission qui fait le consultant (même si certaines s'y prêtent forcément plus que d'autres): c'est l'attitude. Devant une mission que l'on vous confiera, serez-vous un simple exécutant des tâches y afférant, ou vous efforcerez-vous d'aller au-delà des attentes de votre client ? Autrement dit : prendrez-vous des initiatives originales ? Aurez-vous le réflexe d'améliorer la productivité de l'équipe que vous accompagnez ? Transposerez-vous automatiquement les bonnes pratiques issues de vos expériences précédentes, même courtes ? Vous étonnerez-vous de ce qui doit vous étonner ?

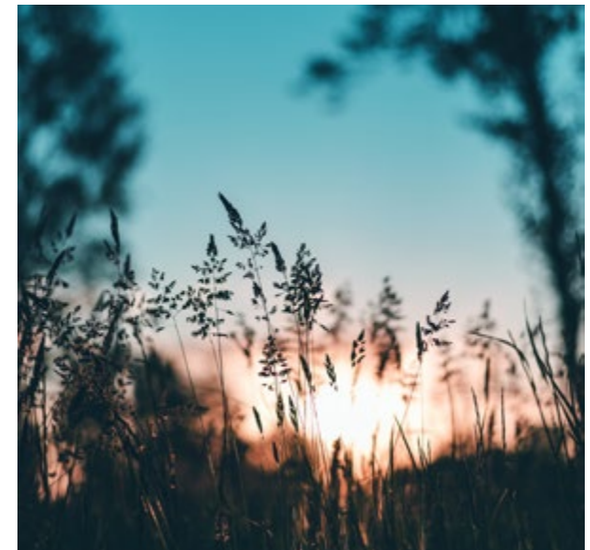
Bref, irez-vous au-delà de ce qui vous était demandé ? Si oui, quand bien même vous n'avez pas 20 ans d'expérience, vous avez les réflexes d'un très bon consultant… ".

Je dois l'avouer le discours m'a séduit. Sans doutes parce que les quelques éléments exposés ont fait écho à quelques-unes des qualités pros que j'avais tenté de développer dans ma première expérience qui était une création de société.

Deux ans plus tard, le recruteur est devenu mon manager. Et un manager bien décidé à me faire développer les "réflexes" du consultant. Je le vois chaque mois pour un point d'avancement avec notre client. Chacune de mes présentations comporte un slide intitulé "propositions complémentaires".
En 12 mois nous avons déployé plus de 10 propositions nouvelles validées par le client. Elles ont élargi de manière intéressante le scope du projet initial, et m'ont ouvert de nouveaux horizons.

Le client sourit chaque mois au moment de découvrir ce slide. Lui qui ne nous avait rien demandé… m'appelle maintenant "monsieur plus"…

Anisse



Ça vous inspire ?

Admin

Si vous avez un peu de "bande passante" au quotidien, utilisez-la pour réfléchir aux voies d'optimisation ou d'élargissement du projet.

En première approche, vous pouvez commencer par examiner à la loupe les facteurs et motifs de "perte de temps". Décrivez-les avec des propositions d'actions correctives associées.

Dans un deuxième temps, demandez-vous si vous travaillez en action ou réaction, donc en anticipation ou pas. Si ce n'est pas le cas, analysez votre gestion du temps, des priorités, des tâches… Une replanification s'impose probablement.

Managers

Transmettez à vos équipes les outils facilitant la démarche (rapport d'étonnement, document d'avancement, présentation type de comité de pilotage…) et assurez-vous que les remarques remontées sont au moins examinées par le client.

Etre sérieux
sans se prendre au sérieux

"Déjà-vu, déjà entendu" pensez-vous ? Il est vrai que dans la plupart des sociétés, cette petite phrase vise à se donner bonne conscience. "On est une boîte super sympa. La preuve : on a un baby-foot !" (Note d'Adrien : je n'ai rien contre les baby-foots : j'ai milité pour qu'on en achète un !). Dommage parce qu'au-delà de la propagande coolistique, il y aurait bien quelques petites choses à dire sur le sujet.

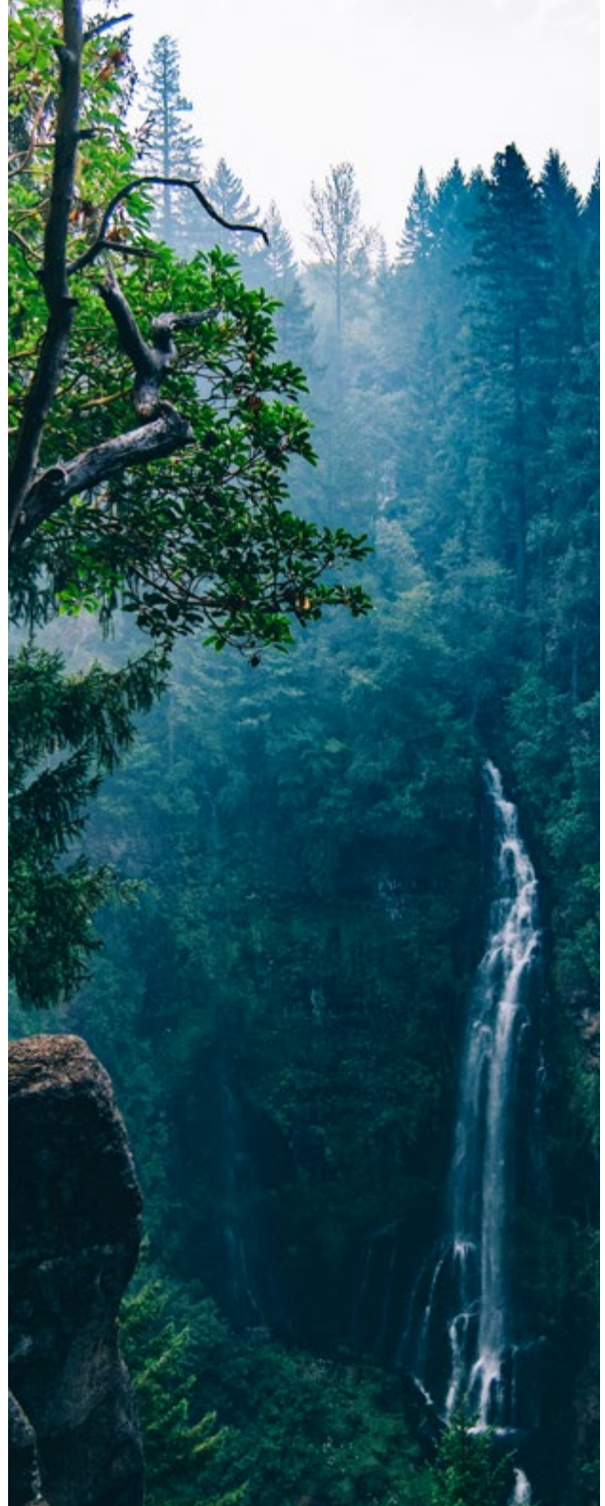
D'abord un postulat :
- ne pas se prendre au sérieux ne veut pas dire être l'ami Ronald Mac Donald: être "cool" ne signifie pas être "clown".

Ceci étant posé :
- notre philosophie, c'est que RIEN dans notre activité (qui n'est pas fondamentalement à risques et qui mobilise des acteurs suffisamment éduqués pour réussir à communiquer poliment) ne justifie qu'on s'énerve, fasse la gueule, soit cynique ou en compétition avec son voisin. Voisin qu'on " dézinguera " d'ailleurs en réunion à la première occasion.
Ici on a une phrase toute faite pour cela : "take it easy". En clair, ne cédons pas à la panique, au stress ou à l'agacement. Parce que tout ceci n'est QUE du travail.

Ne confondons pas (et rappelons à nos collègues qu'il ne faut pas confondre) :
1. la "vraie" vie qui comporte de réels écueils (un problème grave de santé par exemple) ;
2. le monde du travail et son effet loupe qui grossit souvent les problèmes. Qui n'a jamais sur-réagi à un mail mal interprété ? Qui ne s'est jamais retrouvé noyé dans le boulot simplement parce qu'il manquait de sommeil ?

Si nous digressons un peu sur le thème de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle : quand un problème personnel interfère avec un contexte professionnel, un problème "dur" rencontre un problème "mou". C'est donc à l'entreprise de s'adapter pour prendre en compte, le temps nécessaire, une situation individuelle délicate.A titre d'exemple, nous avons décidé de mettre en place un Campus Dav' qui permet à Davidson de louer et mettre à disposition de ses jeunes salariés des appartements meublés. Ceci afin de leur éviter "la galère" de la recherche d'appartement en région parisienne, a fortiori lorsqu'ils n'ont pas de garant et qu'ils sont en période d'essai (voir chapitre 15).

Il n'en reste pas moins que nous ne vivons pas dans le château de la princesse de *Walt Disney*.



Sans ultradramatiser, il faut tout de même avoir conscience du fait que les entreprises se développent aujourd'hui dans des environnements très concurrentiels où rien n'est jamais acquis. Alors pour survivre dans cette jungle, vivons heureux, vivons concentrés ! Et sur ce point on peut dire que la leçon a été bien comprise chez Davidson, nous sommes toujours aussi impressionnés par la capacité des gens que nous croisons ici à "déconner quand ils peuvent déconner", et à se mettre au boulot avec une efficacité et une pugnacité redoutables quand il faut convaincre un client ou mener un projet à son terme. Bref à être sérieux sans se prendre au sérieux...

Adrien

Ça vous inspire ?

Managers

Dédramatisez les situations.
Ex : votre salarié doit quitter le bureau parce que son enfant est malade : AUCUN problème. Misez sur son professionnalisme plutôt que de râler sur son absence. Votre consultante vous annonce qu'elle est bientôt maman: offrez-lui des fleurs pour lui éviter l'angoisse du "Comment va le prendre mon patron ?".

De l'importance *d'être technophile*

Quand ils évoquent leurs responsables hiérarchiques de leurs sociétés, la grande majorité des consultants que je croise parlent de leurs "commerciaux"…

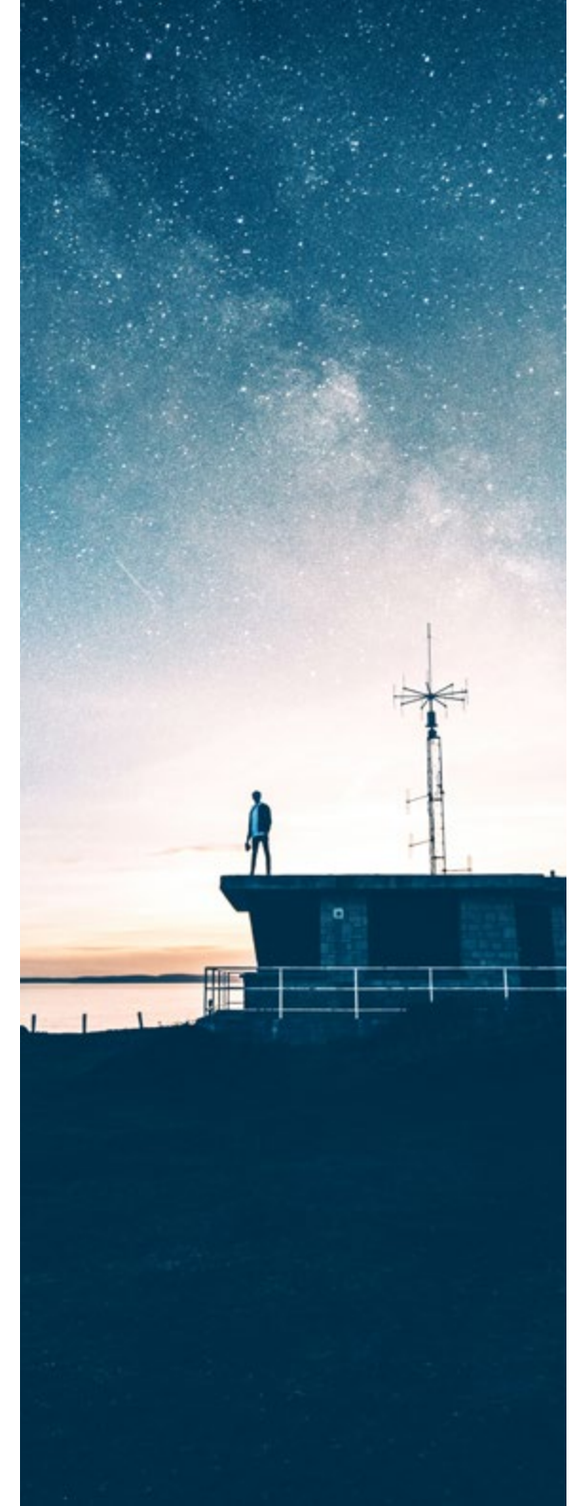
Et pour cause : le profit est souvent la principale préoccupation de ces derniers. Qu'il s'agisse de staffer rapidement des missions (en pipeautant le client), les prolonger aussi longtemps que possible ("désolé on n'a rien d'autre pour toi"), soigner les rentabilités (en limitant si nécessaire les hausses de salaires et les dépenses de formation…) ou limiter le coût de l'intercontrat ("tu vas voir, c'est la mission de tes rêves, fais-moi confiance"), c'est la rentabilité qui prime.

Quand je suis arrivé chez Davidson, j'ai découvert une culture d'entreprise assez différente : ici les managers sont pour la plupart d'anciens ingénieurs et consultants. Quand ils ne le sont pas, ils le sont presque. Exemple : une semaine après mon arrivée je croise deux managers que j'entends parler d'UMTS et LTE en long et en large…

" - Vous sortez de quelle école d'ingé ?
Ils se marrent …
- On sort d'écoles de commerces…"

Chez Davidson, on aime la techno parce qu'on pense que les technologies sur lesquelles on travaille (cloud, réseaux radio de nouvelle génération, énergies nouvelles…) changent un peu le monde qui nous entoure…
Un manager Davidson est donc une personne qui connaît techniquement ou fonctionnellement les problématiques de ses clients et consultants (sans pour autant les remplacer). C'est un prérequis évident pour qu'il… s'y intéresse… et joue ainsi pleinement son rôle :

- déterminer si les candidats chez Davidson possèdent les qualités personnelles et les compétences techniques pour être de bons consultants. L'idée est donc de pouvoir les challenger vis-à-vis de l'expertise demandée. Valider également que l'ouverture d'esprit, la faculté d'adaptation, la proactivité, pour ne citer que quelques-unes des qualités essentielles afférentes au métier de consultant, sont au rendez-vous ;
- réussir à mettre en place des projets gagnant-gagnant pour les clients et les équipes Davidson (besoin du client traité/motivation des consultants prise en compte) ;
- assurer un suivi efficace du projet (de nombreuses situations peuvent être anticipées ou à minima comprises par quelqu'un qui a déjà vécu des problématiques similaires) ;
- être pertinent dans les phases de changement de mission, qui sont fondamentales pour le consultant car c'est dans ces moments clés que se joue une partie de son évolution.



Bref, tel un guide de haute montagne, un manager ne marche pas à votre place, mais connaît l'itinéraire, ses dangers mais aussi les plus beaux chemins pour atteindre le sommet.

Alors j'entends dire parfois "vous devez y perdre en terme d'efficacité commerciale !". Certes nos managers ne sont pas formés pour être agressifs commercialement… Mais ça tombe bien. Notre marché est saturé depuis des années par des comportements de cette nature. Les consultants et les clients expriment majoritairement un sentiment de " ras-le-bol ". Ras-le-bol des commerciaux qui sont prêts à tout pour signer des affaires. Notre conviction profonde est qu'aujourd'hui, la qualité des réponses et des solutions techniques prime sur des approches purement commerciales.

Khaoula

Ça vous inspire ?

Consultants

N'hésitez pas à solliciter votre manager tout au long de votre projet. **L'évolution du consultant vers le métier de manager est privilégiée en interne :** n'hésitez pas à poser des questions à votre manager pour en savoir plus sur son poste, ses avantages et inconvénients, et les qualités qu'il requiert.

Managers

Transmettez à vos équipes les outils facilitant la démarche (rapport d'étonnement, document d'avancement, présentation type de comité de pilotage…) et assurez-vous que les remarques remontées sont au moins examinées par le client.

Maîtrisez votre sujet ! Pour cela prenez le temps nécessaire (avec les équipes, via des lectures ou des formations internes) pour dégrossir puis approfondir une thématique en rapport avec votre prospection…
Intéressez-vous en détail aux projets et équipes. Les dossiers de compétences, les références projets (fiches missions EOS, ppt sur le cloud Dav' ou *Bizz meeting*) ne doivent avoir aucun secret pour vous !

Identifiez et encouragez les managers potentiels au sein de vos équipes. Prenez le temps d'examiner toutes les demandes d'évolution vers les postes d'ingénieurs d'affaires et notifiez rapidement un refus étayé si tel doit être le cas.

La théorie du chaos

Edward Norton découvre en 1963 que l'on peut obtenir un comportement chaotique avec seulement trois variables, soit un système non linéaire à trois degrés de liberté.

Il montre ainsi qu'une dynamique très complexe peut apparaître dans un système formellement très simple. L'appréhension des rapports du simple et du complexe s'en trouve profondément bouleversée. En particulier, on s'aperçoit que la complexité peut être intrinsèque à un système, alors que jusque-là on la rapportait plutôt à un caractère extrinsèque, accidentel, lié à une multitude de causes.

En 1972, Edward Lorenz présente l'effet papillon devant l'Association Américaine pour le progrès des Sciences avec une célèbre question: "Le battement d'aile d'un papillon au Brésil peut-il déclencher une tornade au Texas ?".

Edward Norton Lorenz
23 mai 1917 -16 avril 2008 / USA

Singular *by Davidson*

Si vous atteignez cette page, bravo ! C'est que vous avez eu le courage de lire tous les articles de mes camarades en rapport avec l'entreprise horizontale, le management tribal, Satisfaction, etc. Après la théorie, la pratique, car de mon côté j'avais envie d'écrire un chapitre avec moins de texte et davantage d'images pour vous présenter le Projet (avec un grand " P ") qui incarne à lui seul notre façon de travailler et nos principes : celui de notre nouveau siège *Singular*.

4

C'est le nombre d'étages, mais c'est surtout le nombre de sondages envoyés au lancement du projet à l'ensemble des futurs habitants du siège. 4 sondages pour 4 étapes de décision.

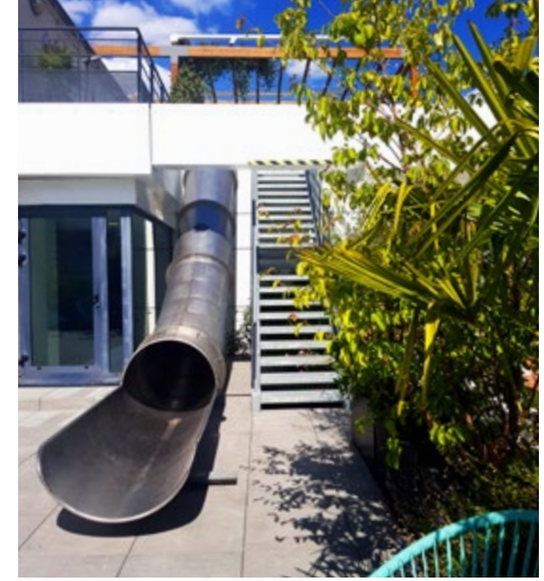
Préambule : constitution de la triade (si vous ne savez pas de quoi je parle, reprenez la lecture de ce livre depuis le début).

Etape 1 : appel à contributions. Nous interrogeons les 140 futurs résidents permanents du siège ! 137 répondent à un sondage qui contient des dizaines de questions qui nous permettront de dessiner notre nouveau lieu de travail, comme par exemple : bureau solo ou open space ? Place de parking ou emplacement vélo ? Service de restauration ou tickets restaurant ? Ainsi que de nombreuses questions ouvertes afin que les Dav' puissent exprimer leur créativité (*Une idée folle ?*, etc.).

Etape 2 : envoi d'un deuxième questionnaire pour vote, qui reprend les meilleures propositions collectées lors de la première étape et qui détache les principales tendances. Objectif : valider le corpus des idées qui devront être concrétisées lors des phases études et réalisation. Pas si simple quand on sait qu'à la question des bureaux les réponses étaient 50 % pour des espaces individuels, 50 % en faveur d'open spaces... Comment avons-nous tranché ? Pour le savoir, il faudra venir prendre un café avec nous...

Etape 3 : présentation de la synthèse des idées retenues (plus de cent) ou non (trois). L'objectif était évidemment d'intégrer le maximum de propositions dans le projet et d'expliquer pourquoi certaines étaient abandonnées :

- la salle de sport : parce que ce n'est pas notre métier et que... ça ne sent pas bon ;
- la serre à papillons : pov' bêtes...
- le potager : pov' légumes...



Etape 4 : appel à contributeurs pour participer à différents groupes de travail pour parachever “l’œuvre”. Le diable se cachant dans les détails, nous avons choisi de les soigner. Pour ne citer que quatre exemples :

- une triade a créé le parfum Dav’ qui est diffusé dans nos locaux (ce n’est pas une blague) ;
- une seconde a planché sur le service de restauration (organisation, nature des plats, etc.) ;
- une autre a choisi l’ensemble des mobiliers et des éléments de décoration. Elle est même allée jusqu’à dessiner les motifs des tapisseries qui ornent nos box de réunion !
- une quatrième a réfléchi au naming de l’immeuble (Singular, vous devinerez pourquoi…)

Résultat : après deux semaines de sondage, deux mois d’étude, un mois de curage et quatre mois de travaux : 4 500 m2 à notre image ! Bienvenue chez… ~~nous~~ vous !

Yann

Mais que diable allait-il *faire dans cette galère ?*

Je suis un ex-banquier et je travaille chez Davidson... Vous venez de lire ce livret et vous vous dites peut-être que la société qu'il décrit plane au-dessus de la réalité dans une bienfaisante déconnexion de ce monde cruel et économiquement perturbé.

Et là, de deux choses l'une :
- soit vous n'y croyez absolument pas et la première phrase de ce texte vient de vous conforter dans l'idée (il fallait bien qu'il y ait un banquier quelque part, c'était trop beau pour être vrai...) ;
- soit en bon esprit positif et confiant que vous êtes, vous avez cru sur parole ce qui est écrit et vous vous dites : "Mais qu'est-ce qu'il fout là ? ".

Mon ex-patron, dirigeant d'un groupe bancaire, a opté pour la seconde proposition. Il faut dire que pour la banque qu'il dirige, le cas de Davidson est un peu " hors sol " : une société qui tout à la fois, affiche des performances financières solides et loge certains de ses collaborateurs à prix préférentiel dans des logements achetés à cet effet, ne peut que susciter l'étonnement et une certaine admiration parfois teintée d'une très "légère" condescendance bienveillante.

C'est probablement ce que ce monsieur a exprimé lorsque, apprenant mon départ de la vénérable institution, il m'a dit en substance : **"Ils m'ont l'air un peu romantiques chez Davidson".** Le terme "romantiques" est authentique. Avant d'ajouter: **"En tant que directeur financier vous allez être l'empêcheur de tourner en rond...".**

J'avoue qu'il a d'abord un peu fait mouche : je ne suis pas un cynique mais je connais bien le monde du travail - celui du conseil notamment - et je suis un peu revenu des discours enchantés des recruteurs de tout poil. D'une part, je n'ai jamais spécialement espéré être heureux au travail (être serein me suffisait amplement). D'autre part, être le gars qui parle finance dans une société où l'on en parle peu me paraissait une moyennement bonne idée.

Alors pourquoi donc ai-je signé ? Parce que j'ai compris lors de mes discussions avec les dirigeants que mon futur rôle de financier ne me condamnait pas à une posture de rabat-joie.
Car il ne faut pas confondre maîtriser et contrôler. Davidson a compris selon moi quelque chose d'essentiel : **une société dirigée par des bureaucrates et surcontrôlée ou surgouvernée réussit rarement.**

Elle saura pourquoi elle perd de l'argent (notamment parce qu'elle aura mesuré finement le coût de toutes les "surcouches de mid-management" ajoutées) mais n'aura pas nécessairement identifié les bonnes recettes pour en gagner. Et pour preuve : connaissez-vous une société de 3000 personnes, n'ayant réalisé aucune croissance externe en dix ans d'existence, et dirigée par des bureaucrates ?

Bref à chacun son rôle : mon équipe (direction financière) sait combien coûte une ramette de papier et combien nous en achetons chaque année. Nous pouvons en autonomie optimiser cette dépense (ou vigiler d'autres processus plus complexes et élaborés, l'intérêt de la fonction "achat ramette" étant vite limité...). Les managers et consultants de Davidson ne le savent pas. Tant mieux. Ils se concentrent sur le "Comment ?" et le "Pour Qui ?" comme vous l'avez compris à la lecture de cet ouvrage.

Franck

Ça vous inspire ?

Tous

Entre un choix court-terme et un choix long-terme, n'hésitez pas : option 2.

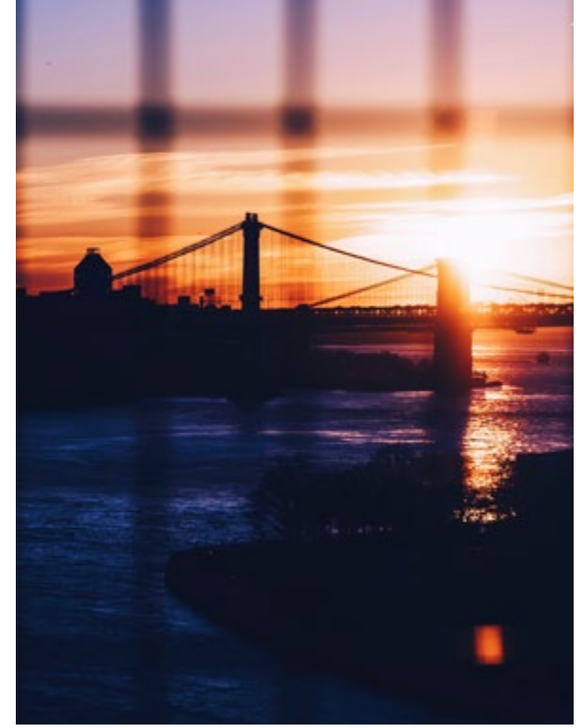
Mais que diable allaient-ils *faire dans ce chébec ?*

Fin 2019, quoique notre situation soit confortable, nous décidons de quitter nos fonctions de business manager (que nous occupons dans la même société) pour participer à l'aventure Davidson. Choix peu rationnel en apparence donc (tout ronronne) mais vital pour nous, car nous sentons qu'il est temps de rejoindre un environnement, une marque dont les convictions et pratiques managériales sont alignées avec les nôtres.

Le 17 mars, nous sommes chez Davidson depuis quelques semaines (pour Anne) ou quelques jours (pour François) à peine… C'est pourquoi à l'annonce du confinement général pour cause de Covid, alors que nous sommes en période d'essai, un plus que léger doute nous envahit quant à la pertinence de notre *move*…

Les semaines qui suivent sont folles. Les mauvaises nouvelles économiques et sanitaires se succèdent partout dans le monde : entreprises et individus en sont le plus souvent réduits à naviguer à vue. Première surprise : devant cette situation, on ne nous raconte pas d'histoires. Le management a l'honnêteté de reconnaître que la meilleure chose qu'on puisse faire collectivement est de gérer les événements comme ils viennent, de ne surtout pas faire de plans sur la comète ni se perdre en conjectures, mais :

- tirer profit de cette période pour phosphorer, ce qu'on n'a pas toujours le temps de faire quand on est dans le rush des opérations !
- lancer quinze triades qui exploreront autant de pistes de créativité et de changements (autour de sujets comme le *Da Vidson Code 4* que vous tenez entre les mains, la refonte de notre site Web, de notre référentiel de compétences, la construction du plan de reprise d'activité, etc.) ;
- s'autoformer, se faire former, former les autres (plus de deux cents formations en visio seront organisées en moins de quinze jours pour le staff et les consultants) ;



> **Créer les conditions pour que le risque COVID se transforme en opportunité et que la marque Davidson sorte grandie de la période !**

- communiquer, communiquer, communiquer : mails transmis tous les dix jours à l'ensemble des salariés, informations quotidiennes sur nos groupes de messagerie, création de groupes d'échanges, partage d'infos, liens utiles sur le cloud Dav', etc.

Bref, créer les conditions pour que le risque Covid se transforme en opportunité et que la marque Davidson sorte grandie de la période !

Nous sommes venus chez Davidson car nous pensions qu'il s'agissait d'une société insolite dans notre monde du conseil / des prestations. Nous nous y sommes définitivement intégrés car nous avons appris à connaître des collègues disponibles, bienveillants, qui nous ont permis, à travers des triades, de travailler ensemble sur des sujets structurants pour la société, aussi récentes que soient nos arrivées. Cela faisait si longtemps qu'on ne nous avait pas demandé notre avis… L'entreprise que nous avons rejointe a compris qu'il ne suffit pas de " donner " aux collaborateurs pour qu'ils se sentent épanouis dans leurs jobs, mais qu'il lui faut aussi être capable de recevoir et traiter toutes les suggestions qui, si elles se transforment en réalités, constitueront autant de briques que les salariés seront fiers d'avoir apportées au mur Dav'. Mur qui pourrait devenir rempart en temps de crise.

Tout cela semblait naturel pour les Davidsonien(nes).

Pour nous c'était… surnaturel.

Anne & François

Bibliograhie

Ça nous a inpirés...

BONHEUR & MOTIVATION

André Compte-Sponville

Les salariés de votre entreprise ne travaillent pas par devoir, ni par amour du travail, ni par amour de l'entreprise, du patron, de l'actionnaire ou du client : ils travaillent pour être heureux. Vous allez me dire, " mais au fond qu'est-ce que vous en savez ? Vous ne les connaissez même pas ! " Je vous répondrai que j'en sais que ce sont des êtres humains, et que je crois avec Blaise Pascal que tout homme, toute femme, veut être heureux [...].

Qu'est-ce qui fait courir vos collaborateurs ? Qu'est-ce qui fait courir vos clients ? Qu'est-ce qui fait courir vos actionnaires ? Qu'est-ce qui vous fait courir vous-même ? Le bonheur. Nous courons tous après le bonheur. C'est ce que le romancier Stendhal appelait joliment : la chasse au bonheur. Stendhal écrit quelque part : " La chasse au bonheur est ouverte tous les matins ". Ce qui est très vrai bien sûr, mais reste à savoir comment fédérer ces différentes chasses au bonheur pour les rendre à la fois mutuellement avantageuses et donc économiquement efficaces. " Eh bien ça, c'est le problème de la motivation. "

Vous savez que ce mot de " motivation " a deux sens différents mais liés. Il y a ce que j'appelle la motivation objective - l'ensemble des motifs d'une action - et ce que j'appelle la motivation subjective - l'état psychologique qui est induit par ces motifs, au sens où on dit que tel individu est très motivé, tel autre très peu -. Bref, dans le dictionnaire quand on regarde à " motivation ", on vous renvoie à " motif ". Je me souviens d'ailleurs de la première fois où j'ai été amené à traiter le sujet de la motivation. C'était parce qu'une grosse entreprise me demandait de faire une conférence devant les 300 principaux cadres du groupe sur le thème de la motivation. J'avais accepté et, comme c'était un sujet que je n'avais jamais traité, je le prépare d'autant plus sérieusement. Et ma première réaction de surprise a été de me dire : " Mais c'est quand même curieux, ça fait trente ans que tu fais de la philo à plein temps, tu n'as jamais lu une ligne sur la motivation. Concept totalement introuvable en vingt-cinq siècles d'histoire de la philosophie... " Bref, je n'y connaissais rien.

Et donc je fais comme on fait quand on n'y connaît vraiment rien : je commence à prendre un dictionnaire pour vérifier que j'ai bien compris au moins le sens du mot. Je vais voir à " motivation ", on me renvoie à " motif ". Je vais donc voir à l'article " motif " dans le dictionnaire, et dans le dictionnaire je lis qu'un motif c'est un but intellectuel par différence avec l'intérêt ou le mobile. Un but intellectuel ... Et là je me suis dit " Aïe ". " Aïe " parce que j'étais convaincu - et je reste convaincu - qu'il n'y a pas de but intellectuel. Autrement dit si la motivation c'était ça, il n'y aurait jamais de motivation... Il n'y a pas de but intellectuel pour la raison très simple, mais très forte, que l'intelligence n'a jamais fait courir personne.

Je l'illustre d'un exemple de père de famille: imaginez que tel de vos enfants ne travaille pas en mathématiques.

Vous lui dites : " Il faut travailler tes maths! ".

Le gamin vous répond : “D’accord papa, d’accord maman, je veux bien travailler mes maths, mais à une condition : c’est que tu me démontres mathématiquement qu’il faut faire des mathématiques… ”.

Là vous êtes très mal. Parce que le plus grand mathématicien du monde est incapable de démontrer mathématiquement qu’il faut faire des mathématiques. Et là encore pour une raison très simple mais très forte : c’est que la proposition “ il faut faire des mathématiques ” n’est pas une proposition mathématique. Et donc pour motiver votre gamin à travailler ses maths, vous allez donc devoir trouver une autre chose que les mathématiques. Autre chose que votre gamin désire pour le motiver à faire des mathématiques qu’il ne désire pas. Par exemple, vous allez lui dire : “Il faut travailler tes maths parce que tu m’as dit que tu voulais faire médecine plus tard ou faire de l’informatique plus tard. Bien voilà, pour faire médecine ou de l’informatique dans de bonnes conditions, il vaut mieux avoir un bon niveau en mathématiques… ”. Le gamin ne désire pas les mathématiques - s’il aimait ça il n’y aurait pas de problème - mais il a envie de faire médecine, il a envie de faire de l’informatique, bref: vous vous appuyez sur l’informatique ou la médecine qu’il désire pour le motiver à faire des mathématiques qu’il ne désire pas.

Ça, c’est le cas idéal. Il faut dire aux jeunes parents qui sont ici que ça n’arrive pratiquement jamais ce genre de choses… Si, comme c’est plus vraisemblable, votre gamin ne désire aucune étude en particulier, vous allez baisser d’un cran, vous allez lui dire : “écoute, il faut travailler tes maths pour faire plaisir à ta mère, il faut travailler tes maths pour faire plaisir à ton père… ”. Le gamin n’aime pas les maths, mais c’est un bon gamin : il aime ses parents, il a envie de leur faire plaisir. Vous vous appuyez sur le désir qu’il a de vous faire plaisir pour le motiver à faire des mathématiques qu’il ne désire pas. Et si même ça, ça ne marche pas, vous baissez encore d’un cran et vous lui dites : “ écoute, il faut travailler tes maths parce que, si tu as la moyenne à ton prochain contrôle de mathématiques je t’achète à un nouvel ordinateur… ”. D’accord, c’est nul, mais on n’a pas toujours le choix des moyens… Le gamin ne désire pas les maths, il désire un nouvel ordinateur. Vous vous appuyez sur l’ordinateur qu’il désire pour le motiver à faire des mathématiques qu’il ne désire pas.

J’étais en train de comprendre qu’il n’y a pas de but intellectuel parce qu’il n’y a de but que pour et par le désir. Et cela m’expliquait pourquoi, en trente ans de philosophie à plein temps et en vingt-cinq siècles d’histoire de la philosophie, je n’avais jamais lu une ligne sur la motivation : c’est parce que ce qu’on appelle motivation, dans des livres de management qui me tombent des mains dès la troisième page, les philosophes depuis vingt-cinq siècles appellent ça plus simplement, plus fortement, le désir […].

Bref nous sommes des êtres de désir, et ça, ça veut dire quelque chose de très important sur le métier des boss. Parce que les geeks qui sont ici sont des professionnels de l’informatique, par définition. Mais les boss ne sont pas d’abord des professionnels de l’informatique parce que ce sont des managers, ce sont des dirigeants. Eh bien voilà : si le désir est l’unique force motrice (Aristote) ou si le désir est l’essence même de l’homme (Spinoza), ça veut dire qu’un chef d’entreprise, un dirigeant d’entreprise, un cadre, est d’abord et avant tout un professionnel du désir

de l’autre. Un professionnel du désir de cet autre particulier qu’est le client : c’est ce qu’on appelle le marketing. Un professionnel du désir de cet autre particulier qu’est le salarié : c’est ce qu’on appelle le management […].

Dès lors, la question la plus importante de toutes les questions, la question des questions, c’est évidemment : qu’est-ce que le désir ? […]. Je ne vais pas faire un cours sur toutes les théories philosophiques du désir, il y faudrait des jours. Je ne veux en retenir que deux : les deux plus profondes, les deux plus éclairantes à mon sens, qui sont d’une part la théorie de Platon et d’autre part la théorie de Spinoza. Deux façons de répondre à la question “ qu’est-ce que le désir ? ”. Attention les deux sont vraies : je ne vais pas commencer à faire un cours sur des théories que je crois fausses. Non, les deux sont vraies, et pourtant vous allez voir qu’elles s’opposent frontalement. C’est pourquoi notre vie, en général, et votre métier, en particulier, surtout pour les managers, sont tellement compliqués…

Je commence par la théorie de Platon. à la question : “ Qu’est-ce que le désir ? ” Platon répond dans un petit livre célébrissime qui s’appelle “ Le banquet ”. “ Le banquet ” c’est un livre qui porte sur l’amour. La question centrale, c’est “ qu’est-ce que l’amour ? ”, et à cette question centrale Platon va répondre par une double équation. Platon va répondre : “ L’amour est désir ” (première équation). Et 2ème équation : “ Le désir est manque. ” L’amour est désir et le désir est manque. Et Platon enfonce le clou en écrivant :

“ Ce qu’on n’a pas, ce qu’on n’est pas, ce dont on manque, voilà les objets du désir et de l’amour. ” J’ajouterai simplement, et voilà pourquoi le bonheur si souvent est manqué, voilà pourquoi, comme dit le poète, il n’y a pas d’amour heureux […]. Le problème c’est que si l’amour est désir et si le désir est manque, je n’aime et ne désire par définition que ce que je n’ai pas, puisque le désir est manque. Oui, mais si je ne désire que ce que je n’ai pas, par définition, je n’ai jamais ce que je désire…

Or qu’est-ce que c’est qu’être heureux ? Etre heureux, répond Platon, c’est avoir ce qu’on désire. Pas forcément tout ce qu’on désire parce qu’on sait bien qu’à ce compte-là on ne sera jamais heureux. Mais enfin être heureux c’est avoir une bonne part, peut-être la plus grosse part de ce qu’on désire : c’est ça le bonheur. Mais si le désir est manque, je ne désire par définition que ce que je n’ai pas. Si je ne désire que ce que je n’ai pas, je n’ai jamais, par définition, ce que je désire, et donc je ne suis jamais heureux, puisque qu’être heureux c’est avoir ce qu’on désire.

Non pas bien sûr qu’aucun de nos désirs ne soit jamais satisfait. La vie heureusement n’est pas difficile à ce point. Mais dès qu’un de nos désirs est satisfait, il n’y a plus de manque puisqu’il est satisfait. Oui mais si le désir est manque : s’il n’y a plus de manque, il n’y a plus de désir… Vous n’avez donc pas ce que vous désirez (il n’y plus de désir), vous avez ce que vous désiriez avant (du temps ou vous ne l’aviez pas). Oui, mais être heureux ce n’est pas avoir ce qu’on désirait : être heureux, c’est avoir ce qu’on désire. Et vous, ce que vous avez, ce n’est pas ce que vous désirez, c’est ce que vous désiriez avant, du temps où vous ne l’aviez pas. C’est pour ça que vous n’êtes pas heureux […].

Mon idée c’est que nous sommes une grosse majorité ici à être tantôt chez Platon tantôt chez

Spinoza, tantôt heureux tantôt pas heureux. Peut-être plus souvent d'ailleurs dans l'entre-deux qui les sépare ou qui les unit. Mais que justement, pour comprendre le fonctionnement de cet entre-deux, il importe de comprendre d'abord la logique de chacun des deux pôles qui en structure l'espace.

Le pôle Platon c'est le pôle du manque : tant que je n'aime et ne désire que ce qui me manque, je n'aime et je ne désire que ce que je n'ai pas. Je n'ai donc jamais ce que j'aime et désire, je ne suis donc jamais heureux. Bref, dans la mesure où Platon a raison, ou pour mieux dire dans la mesure où vous donnez raison à Platon dans vos histoires d'amour - tant que vous ne savez aimer ou désirer que ce qui vous manque - inévitablement vous donnez raison à Louis Aragon : si l'amour est manque (Platon) alors : il n'y a pas d'amour heureux (Aragon).

Trois exemples pour rendre ça plus concret :
- Je commence par un exemple qui me concerne personnellement. Je suis philosophe… ça veut dire que j'ai fait des études de philosophie. ça veut dire que pendant cinq ans de ma vie l'objet désirable c'était l'agrégation de philosophie. J'ai passé en gros cinq ans de ma vie à me dire: " Qu'est-ce que je serais heureux si j'étais agrégé de philo ", ou les jours d'optimisme: " Qu'est-ce que je serai heureux le jour où je serai agrégé de philo ". J'ai été reçu à l'agrégation de philosophie. Sincèrement, que penseriez-vous de moi si je vous disais : " Les amis, je suis heureux parce que je suis agrégé de philosophie " ? Vous vous diriez : " Ce type est un con ". Vous auriez bien sûr raison. Mais ça nous dit quelque chose de très éclairant, et pas seulement sur l'agrégation de philo, mais bien sur la condition humaine: ça nous dit que l'agrégation de philosophie, comme quelque diplôme que ce soit, ne peut faire le bonheur que de quelqu'un qui n'est pas agrégé. Oui, mais elle ne fait pas son bonheur puisqu'il n'a pas l'agrégation et qu'elle lui manque s'il la désire. Et elle ne fait pas mon bonheur puisque j'ai l'agrégation. En conséquence celle-ci ne me manque plus, ce qui me rend incapable de la désirer ou de l'aimer. Bref comme aurait pu dire Louis Aragon, il n'y a pas d'agrégation heureuse.
- Le deuxième exemple est plus embêtant pour les managers qui sont ici, puisque c'est l'exemple du travail. Souvenez-vous de ce collaborateur que vous avez embauché il y a six mois : vous savez celui qui sortait de dix-huit mois de chômage, dix-huit mois de galère. Ça faisait dix-huit mois qu'il se disait tous les soirs, tous les matins : " Qu'est-ce que je serais heureux si je retrouvais un boulot ! " Et puis il y a six mois vous l'avez embauché : emploi à plein temps, contrat à durée indéterminée… Le bonheur ! Enfin, le bonheur… Le problème, bien sûr, c'est que depuis que vous l'avez embauché, le travail ne lui manque plus. Maintenant il en a, du travail. Il en a même beaucoup à la vérité: il en a plein les bras, du boulot. Et puis très vite il en a plein le dos. Parce que si le désir est manque, dès lors que le travail ne lui manque plus il ne désire plus travailler. Lui, ce qu'il désire, comme tout le monde, ce sont les week-ends, les vacances, la retraite… Le problème c'est que si l'amour est désir, ça veut dire aussi qu'il n'aime pas son travail. Bref, ce que Platon nous aide à comprendre, et qui en dit long sur la difficulté du métier de manager, c'est que le travail ne peut faire le bonheur… que d'un chômeur. Oui, mais il ne fait pas son bonheur puisqu'il n'a pas de travail : le travail lui manque et il souffre de ce manque. Et le travail ne fait pas le bonheur des salariés puisqu'ils ont du travail. En conséquence celui-ci ne leur manque plus, ce qui les rend incapables de le désirer ou de l'aimer. Bref, comme aurait pu dire Louis Aragon: il n'y a pas de travail heureux […].

- Troisième exemple qui mériterait à lui tout seul une conférence : l'amour. Tomber amoureux, comme on dit, en langage platonicien qu'est-ce que ça veut dire ? Tomber amoureux, ça veut dire, en langage platonicien, que vous découvrez tout d'un coup que quelqu'un vous manque terriblement. Jusque-là vous étiez bien - pépère, peinard - et puis un beau soir, chez des amis, communs patatras : coup de foudre ravageur ! Vous rencontrez l'homme, la femme, qui vous manque terriblement: vous ne supportez plus de vivre sans elle ou sans lui. Vous êtes tombé amoureux. Si vous êtes célibataire, c'est plutôt marrant. Enfin c'est déjà compliqué à la vérité, mais la vie devient plus intense, plus poétique, avec un côté champagne. Si vous êtes marié, c'est une espèce de catastrophe. Et une source d'emmerdements à peu près infinis. Alors pour la simplicité de mon modèle, on va imaginer que vous êtes célibataire (mais je ne peux pas vous garantir que ça ne tombe que sur des célibataires !). Donc vous êtes célibataire par hypothèse, et un beau soir, chez des amis communs, vous rencontrez l'homme, la femme - je vais dire la personne pour ne pas avoir toujours à hésiter entre le masculin et le féminin - vous rencontrez la personne qui vous manque terriblement. Vous ne supportez plus de vivre sans elle : vous êtes tombé amoureux. Vous entreprenez donc de séduire cette personne… Et là, de deux choses l'une : ou bien vous y arrivez ou bien vous n'y arrivez pas. Si vous n'arrivez pas à séduire cette personne, le manque se transforme en souffrance. C'est ce qu'on appelle un chagrin d'amour : vous aimez quelqu'un qui ne vous aime pas. Mais si vous arrivez à séduire cette personne - si elle vous aime aussi - vous vous installez ensemble, éventuellement vous vous mariez, vous faites des enfants, mais à force d'être là tous les soirs, tous les matins, à force de partager votre vie et votre lit, inévitablement cette personne va vous manquer de moins en moins. Ce n'est pas qu'elle n'est pas bien, c'est qu'elle est là, simplement. Le problème, c'est que si le désir est manque, si elle vous manque de moins en moins, ça veut dire que vous la désirez de moins en moins […]. Le problème c'est que si l'amour est désir, ça veut dire aussi que vous l'aimez de moins en moins. Vous êtes marié depuis six mois ou six ans, et un beau soir ou un triste matin, vous vous demandez " Mais au fond est-ce que je suis toujours amoureux d'elle ? ", " Est-ce que je suis toujours amoureuse de lui ? ". La réponse est non bien sûr… sinon vous ne vous poseriez pas la question.

- Attention ça ne veut pas forcément dire que vous ne l'aimez plus : ça veut dire que vous ne l'aimez plus comme ça. Vous n'êtes plus chez Platon, vous n'êtes plus dans le manque, vous n'êtes plus amoureux au vrai sens du mot, au

sens qu'avait le mot " amoureux " six mois ou six ans plus tôt, quand vous avez dit à votre meilleur copain ou copine : " Je suis tombé amoureux ". Vous n'êtes plus chez Platon, vous n'êtes plus dans le manque, vous n'êtes plus amoureux, et là vous n'avez plus qu'un seul choix, un seul : vous allez tomber de Platon en Schopenhauer. évidemment ça fait assez mal. Pour ceux qui n'ont pas lu Schopenhauer, on peut dire que vous allez tomber d'Aragon en Michel Houellebecq, c'est pareil sauf que ça fait encore plus mal, mais c'est pareil parce que Schopenhauer est l'un des maîtres à penser du romancier contemporain Michel Houellebecq. Alors qu'est-ce que ça veut dire " tomber de Platon en Schopenhauer " ? Ça veut dire que Schopenhauer résume tout ça, ce que je viens de montrer rapidement en une phrase, dont je dis toujours que c'est la phrase la plus triste de toute l'histoire de la philosophie (comme ça on aura touché le fond, il nous restera un quart d'heure pour remonter). Alors quand je désire ce que je n'ai pas : c'est le manque. C'est ce que Schopenhauer comme tout le monde appelle la souffrance :

- J'ai faim, il n'y pas à manger : souffrance;
- J'ai soif, il n'y a pas à boire : souffrance;
- Je l'aime, elle ne m'aime pas : souffrance.

Mais quand j'ai ce qui dès lors ne me manque plus, donc que je ne désire plus, donc que je n'aime plus, il n'y a plus de souffrance : il n'y a plus de manque. Ce n'est pas le bonheur : il n'y plus de désir. Je ne peux pas avoir ce que je désire : il n'y a plus de désir. Ce n'est pas le bonheur, ce n'est pas le malheur, c'est ce que Schopenhauer appelle simplement et fortement : l'ennui. Qu'est-ce que c'est que l'ennui ? Ce n'est pas le bonheur, ce n'est pas le malheur : c'est l'absence du bonheur au lieu même de sa présence attendue. Je me disais: " Qu'est-ce que je serais heureux si... Qu'est-ce que je serai heureux quand... " : le " si " se réalise, le " quand " c'est aujourd'hui, je ne suis pas heureux pour autant. J'avais rendez-vous avec le bonheur ; je suis au rendez-vous, le bonheur n'y est pas, le bonheur m'a posé un lapin... Ce n'est pas que je sois malheureux : je ne suis ni heureux ni malheureux, simplement: je m'emmerde. Ennui.
Eh bien la phrase la plus triste de toute l'histoire de la philosophie est la phrase suivante. Schopenhauer écrit :
" Ainsi toute notre vie oscille, comme un pendule, de droite à gauche, de la souffrance à l'ennui. "
Souffrance parce que je désire ce que je n'ai pas, et je souffre de ce manque. Ennui parce que j'ai ce que dès lors je ne désire plus. Souffrance du chômeur, ennui du salarié. Souffrance du chagrin d'amour, ennui du couple.

Il n'y a pas de couple où l'on ne s'ennuie jamais. Ce n'est pas vrai : ça n'existe que dans les mauvais livres d'amour. Rassurez-vous: il n'y a pas que chez vous qu'on s'ennuie parfois. Il n'y a pas de métier où l'on ne s'ennuie jamais: ce n'est pas vrai, ça n'existe que dans les mauvais livres de management.

Le philosophe Alain, au début du 20ème siècle, disait plus lucidement : " Le seul métier où l'on ne s'ennuie jamais c'est celui qu'on ne fait pas" [...]. Il n'y a pas de métier où l'on ne s'ennuie jamais, il n'y a pas de couples où l'on ne s'ennuie jamais.

En revanche, évidemment, il y a beaucoup de couples et de métiers ou l'on s'ennuie rarement, dans lesquels l'ennui n'est pas du tout la règle mais l'exception !

Bref, Il y a une chose que Platon n'explique pas: c'est qu'il existe parfois des couples heureux. Ça m'est une raison forte pour aimer les couples, quand ils sont heureux, et pour n'être pas platonicien.

Il y a une autre chose que Platon n'explique pas, mais qui au fond est la même : c'est qu'il existe parfois des travailleurs heureux. Ça m'est une raison forte d'aimer le travail, quand il est heureux, et de n'être pas platonicien.
Et comme ça Platon est incapable de l'expliquer, j'ai besoin d'une autre théorie du désir. Ce n'est plus celle de Platon : c'est celle de Spinoza.
Spinoza - au 17ème siècle, en Hollande - serait d'accord avec Platon pour dire que l'amour est désir, ça oui, mais certainement pas pour dire que le désir est manque. Autrement dit, le geste philosophique de Spinoza, ça va être exactement ça : remplacer un " égal " par un " différent de ".

Parce que pour Spinoza, oui, c'est vrai l'amour est désir ; mais non, assurément non, le désir n'est pas manque. Parce que, pour Spinoza, le désir est puissance: puissance de jouir et jouissance en puissance. Attention, je n'ai pas dit " pouvoir ", au sens politique ou managérial. Non, j'ai dit " puissance ", puissance de jouir, jouissance en puissance. Autrement dit exactement " puissance " au sens qu'on donne au mot " puissance " dans l'expression " puissance sexuelle ". On en parle surtout pour les hommes, on peut en parler exactement avec le même sens pour les femmes. La puissance sexuelle qu'est-ce que c'est ? C'est la puissance de jouir, et donc c'est ce qui rend la jouissance possible, la jouissance en puissance. Parce qu'enfin si Platon avait toujours raison, si nous ne savions aimer ou désirer que ce qui nous manque, reconnaissons que notre vie sexuelle serait encore plus difficile et compliquée qu'elle n'est, spécialement la nôtre messieurs ! Parce qu'enfin il faut bien qu'à un certain moment nous soyons en état de désirer celle exactement qui ne manque pas, puisqu'elle est là, puisqu'elle se donne, puisqu'elle s'abandonne. Vous savez, il y a un genre d'homme qui est vraiment platonicien, ou chez Platon, enfermé chez Platon : c'est ce genre d'homme qui n'a envie de faire l'amour que lorsqu'il est tout seul. Alors là il n'y a pas de problème : il a des tas de désirs, de fantasmes, d'érections... Sauf que dès qu'une femme est là et se donne, " il n'y a plus personne ", comme on dit. C'est ce qu'on appelle un impuissant - ou un moment d'impuissance. Ce qui dit assez par différence ce qu'est la vérité du désir sexuel qui n'est pas le manque, comme le voulait Platon, mais la puissance, comme le veut Spinoza.
Ou plutôt les deux sont vraies, encore une fois ils ont raison tous les deux, mais ils ne parlent pas de la même chose. Parce que le manque sexuel au fond, c'est ce qu'on appelle la frustration. On a tous vécu ça à un moment ou l'autre de notre vie, mais justement on a assez vécu la frustration sexuelle pour ne pas la confondre avec la puissance sexuelle. Ce n'est pas du tout la même chose ! D'ailleurs tout le monde sait, surtout les

femmes, que les hommes frustrés font rarement les meilleurs amants…

Mais bon, il n'y a pas que le sexe dans la vie comme disait l'autre.

L'erreur de Platon c'est aussi bien d'avoir confondu la faim, le manque de nourriture, avec la puissance de jouir de la nourriture qui ne manque pas. On ne l'appelle pas la faim en bon français, mais l'appétit… Appetitus en latin (Spinoza écrit en latin), c'est un grand concept du spinozisme. Mais on peut le prendre ici au sens le plus ordinaire du terme. Quand vous invitez quelques amis à dîner chez vous un soir, vous ne dites pas au début du repas :

" Je te souhaite une bonne faim, je te souhaite de bien manquer de nourriture. D'ailleurs tu ne vas pas être déçu : il n'y a rien à manger ! Bienvenue chez Platon! " Non bien sûr, vous dites : " j'ai prévu large, la nourriture ne manque pas, je te souhaite d'avoir la puissance de jouir de la nourriture qui ne manque pas… Bon appétit ! Bienvenue chez Spinoza!"

Le désir est puissance. Et l'amour alors ? Eh bien, si le désir est puissance, l'amour est joie. C'est ce que disait Aristote: " Aimer c'est se réjouir. " C'est ce que disait Spinoza : " L'amour est une joie qu'accompagne l'idée d'une cause extérieure. " Aimer c'est se réjouir de… Et là vous comprenez que tout s'inverse: parce qu'autant si vous donnez raison à Platon dans vos histoires d'amour, si vous ne savez aimer que ce qui vous manque, inévitablement vous donnez raison aussi à Louis Aragon. Si l'amour est manque (Platon), alors il n'y a pas d'amour heureux (Aragon). On ne cesse dans un couple de tomber de Platon en Schopenhauer : quand il y n'a plus de manque il ne reste que l'ennui. Si au contraire c'est Aristote et Spinoza qui ont raison, ou si vous leur donnez raison dans vos histoires d'amour, si aimer pour vous c'est vous réjouir, alors clairement Aragon a tort : il n'y a pas d'amour malheureux. Sauf dans le deuil bien sûr : parce que le deuil, au sens propre (l'autre est mort), ou au sens figuré (l'autre vous a quitté ou ne vous aime plus), le deuil, recréant tragiquement le manque, vous renvoie brutalement, douloureusement, chez Platon. Mais en dehors du deuil, si l'amour est joie, alors Aragon a tort : il n'y a pas d'amour malheureux.

Peut-être avez-vous dit, messieurs, lors de la dernière Saint-Valentin, à votre compagne :
" Ma chérie, ça fait dix ans qu'on vit ensemble toi et moi, eh bien tu vois depuis dix ans je suis aussi amoureux de toi qu'au premier jour. " C'était gentil. C'était bien d'avoir pensé à la Saint-Valentin, et de lui dire ça. Mais enfin c'était faux. Vous n'espériez pas qu'elle vous aurait cru quand-même ? Elle a bien vu la différence, elle… C'était un gentil mensonge […]. Donc faites-moi plaisir, ou plutôt faites-lui plaisir : lors de la prochaine Saint-Valentin dites-lui plutôt : " Ma chérie ça fait onze ans qu'on vit ensemble toi et moi, eh bien tu vois, depuis onze ans, la principale cause de joie dans ma vie, c'est que tu existes et que tu es ma femme… " Parce que là vous lui ferez une déclaration d'amour au moins possiblement vraie, et autrement émouvante, entre nous soit dit, que de faire semblant absurdement de manquer de celle qui d'évidence ne vous manque pas, puisqu'elle vous fait ce cadeau bouleversant de partager votre vie et votre lit.

Qu'est-ce que c'est un couple malheureux ? C'est un couple qui est tombé de Platon en Schopenhauer : quand il n'y a plus de manque, il ne reste que l'ennui. Qu'est-ce que c'est qu'un couple heureux ? C'est un couple qui est monté de Platon en Spinoza : quand il n'y a plus de manque, il reste la joie.

Qu'est-ce que c'est qu'un salarié malheureux ? C'est un salarié qui ne cesse de tomber de Platon en Schopenhauer : il vient travailler tous les matins, parce qu'il court après quelque chose qui lui manque. Le travail ? Mais pas du tout ! L'argent bien sûr ! Il vient travailler chez Platon (il court après l'argent qui manque), et toute la journée il s'ennuie au boulot : il ne cesse de tomber de Platon en Schopenhauer.

Qu'est-ce que c'est qu'un salarié heureux ? C'est un salarié qui monte de Platon en Spinoza. Parce que lui aussi court après l'argent qui manque (on est tous chez Platon, ils ont raison tous les deux), il vient travailler chez Platon. Et il aime le travail qu'il fait, il travaille chez Spinoza.

Votre boulot de manager c'est de créer des conditions telles dans vos services, dans vos entreprises, que vos salariés, au lieu de tomber perpétuellement de Platon en Schopenhauer, montent perpétuellement, ou le plus souvent, de Platon en Spinoza… Ils viennent travailler chez vous non pas par amour du travail, mais parce qu'ils manquent d'argent. Votre boulot à vous c'est de créer des conditions telles dans vos services qu'ils puissent plus facilement, plus souvent, plus durablement monter de Platon en Spinoza : c'est-à-dire aimer le travail qu'ils font - pas comme n'importe quel chômeur en est capable, aimer le travail qui lui manque - mais comme un salarié heureux - aimer le travail qui ne manque pas puisqu'il aime le travail qu'il fait. C'est le cœur du management réussi […]. Le management est réussi quand les salariés qui ne travaillent pas pour le plaisir (ils travaillent pour l'argent comme tout le monde) prennent plaisir au travail qu'ils font. Votre boulot c'est de les faire passer du manque à la puissance, du manque à la joie, en essayant si possible d'éviter le plus souvent la case ennui.

Ça, c'est le côté salarié, le côté management. On pourrait dire la même chose, j'ai peu de temps pour l'expliquer, côté marketing, côté clients. Qu'est-ce qui fait courir vos clients ? Le désir bien sûr puisque le désir est l'unique force motrice ! Oui, mais est-ce que vos clients courent surtout après ce qui leur manque ? Auquel cas ils courent chez Platon, ce qui laisse entendre que vous avez un marketing essentiellement platonicien. Ou bien est-ce que vos clients courent parce qu'ils ont plaisir à développer leur puissance de courir, comme dirait Spinoza ? Est-ce qu'ils courent parce que la course les met en joie ? Est-ce qu'ils courent parce qu'ils aiment la course à pied ? Auquel cas vos clients courent chez Spinoza,

Bonheur & Motivation

ce qui laisse entendre que vous avez un marketing de style, au moins en partie, spinoziste. Je dis “ au moins en partie spinoziste ” parce que je ne suis pas fou : tous vos clients comme tous vos collaborateurs courent après quelque chose qui leur manque. Reconnaissons qu’il est plus facile de vendre à vos clients quelque chose qu’ils n’ont pas et qui leur manque que quelque chose qu’ils ont déjà et qui conséquemment ne leur manque plus. C’est même tellement facile quand le manque est très fort qu’à la limite on n’a plus besoin de marketing [...]. Cela dit, quand on est marchand de chemises, le premier problème en termes de marketing est le suivant : c’est que le client qui arrive dans votre magasin torse nu, c’est quand même une formidable exception. Le problème, quand on est marchand de chemises, c’est que tous vos clients ont déjà des chemises, au moins une sur eux, mais la plupart en ont tellement chez eux qu’ils ne savent pas combien ils en ont... Je suis à peu près certain que personne ici ne sait combien il a de chemises. Vous n’allez pas dire qu’elles vous manquent : vous ne savez même pas combien vous avez ! Donc le marketing ça sert, aux marchands de chemises, à vendre des chemises à ceux qui ont déjà des chemises.

Alors bien sûr il a pu arriver, parce que votre femme de ménage était en congé, ou parce que la machine à laver était en panne, que vous soyez en manque de chemise. Vous achetez quatre ou cinq chemises pour être tranquille : vous allez chez Platon. Platon vous vend des chemises : il est marchand de chemises. Mais quand on est marchand de fringues, il y a deux segments dans la clientèle : il y a ceux qui achètent des chemises parce que leur femme de ménage est en congé, qui achètent un pantalon parce qu’ils ont fait un trou à leur pantalon. Ils vont chez Platon qui leur vend les chemises et les pantalons qui leur manquent. Et puis il y a ceux et celles qui achètent des fringues parce qu’ils aiment les fringues, parce qu’ils / elles aiment les fringues. Et, quitte à aimer les fringues, il y a ceux et celles qui aiment surtout les fringues qu’ils n’ont pas, les fringues dans la vitrine, et ceux et celles qui aiment les fringues qu’ils portent... Et une partie de la beauté de nos villes tient au plaisir, à la joie de femmes à être bien habillées. Chez les hommes, c’est plus rare. Messieurs, faites un effort !

Il faut conclure. Qu’est-ce qui fait courir les salariés et les clients ? Le désir... Tous courent après quelque chose qui leur manque: Platon a toujours raison. C’est le plus facile. Le problème c’est que s’ils viennent chez vous uniquement parce qu’il y a un service informatique qui leur manque, ils peuvent aller aussi bien chez vos concurrents. Le problème c’est que si vos collaborateurs travaillent chez vous uniquement parce qu’ils manquent d’argent, ils peuvent travailler aussi bien chez l’un de vos concurrents.

Si vous voulez garder les meilleurs clients, garder les meilleurs collaborateurs, ne comptez pas sur le simple manque d’un service informatique ou sur le simple manque d’argent pour les garder. Parce que le salaire, le manque d’argent, ils auraient en gros le même ailleurs, dans une autre boîte. Le service informatique, ne vous racontez pas d’histoire, ils auront en gros le même ailleurs. Sauf si vous, vous augmentez leur puissance, leur puissance d’agir, leur puissance d’exister et d’agir comme dit Spinoza.

Si les salariés qui travaillent dans votre service ont le sentiment qu’ils existent davantage et mieux que s’ils travaillaient dans une autre entreprise informatique : là vous aurez une chance de garder les meilleurs. Si vos clients ont le sentiment que non seulement vous leur apportez quelque chose qui leur manque mais que vous augmentez leur puissance d’exister et d’agir, que vous êtes pour eux cause de joie, bref s’ils aiment les services que vous leur offrez, vous aurez davantage de chances de garder les meilleurs clients. Et donc tout le but c’est de passer de Platon en Spinoza au lieu de tomber de Platon en Schopenhauer. Ça vaut pour le management, ça vaut pour le marketing.

Ça veut dire que le bon manager ce n’est pas celui qui est aimé de ses collaborateurs, ça c’est du management narcissique. Ce n’est pas pour ça qu’on vous paie, on ne vous paie pas pour être aimé. Le bon manager c’est celui qui crée des conditions telles dans son service que ses collaborateurs aiment le travail qu’ils font.

Débat

Une question : les philosophies orientales n’enseignent-elles pas à combattre ses désirs et ses peurs ?

Oui pour les peurs, non pour les désirs, ou plutôt c’est une question de traduction. Parce que si le désir est l’essence même de l’homme, comme je le crois, éradiquer le désir, comme certains le disent, ce serait éradiquer l’humanité. On ne serait plus des humains, on serait des anges ou des robots.

Mais quel est le mot qu’on traduit par désir dans les quatre vérités saintes du sermon de Bénarès du Bouddha ? Rappelons la première vérité : toute vie est souffrance. La deuxième : la cause de la souffrance est le désir, dit-on. Sauf que “ désir ”, quand on regarde le texte en sanskrit et en pali, dans les deux versions, ça veut dire littéralement : la soif... La soif. La soif c’est quoi ? C’est le désir de ce qui manque. Autrement dit, bien loin qu’il y ait une opposition ici entre d’un côté Platon, Schopenhauer, et de l’autre les pensées orientales notamment le bouddhisme. Il y a au contraire une grande convergence, d’ailleurs Schopenhauer n’a cessé de se réclamer du bouddhisme. Il ne s’agit pas d’éradiquer le désir, il s’agit de convertir le désir. Notre tendance spontanée c’est de désirer ce qu’on n’a pas, c’est de désirer ce qui manque : on vit le plus souvent chez Platon. Il ne s’agit pas d’éradiquer le désir : il s’agit de désirer un peu moins ce qui manque et un peu plus ce qui est ou ce qu’on fait.
Et toutes les écoles de sagesse convergent vers ce point-là : soit tu désires ce que tu n’as pas, le manque, l’espoir... “ Qu’est-ce que je serais heureux si... ” C’est ce que dit Woody Allen : “ Qu’est-ce que je serais heureux si j’étais heureux ! ”. Donc il n’est jamais heureux puisqu’il passe son temps à désirer le devenir... Le bonheur, ce n’est pas de ne rien désirer, c’est de désirer ce qui

est, c'est ce qu'on appelle l'amour. Si vous désirez ce qui n'est pas, ce n'est pas de l'amour : c'est de l'espoir dans le meilleur des cas. C'est de l'envie, c'est de la cupidité, c'est du manque... Désirer ce qui est, ça s'appelle aimer. Et puis d'autre part, désirer non pas ce qui manque mais ce qu'on fait : et ça, ça s'appelle agir.

Et donc il n'y a que deux sagesses en vérité dans toute l'humanité. Alors ça ne veut pas dire qu'il n'y a aucune différence entre l'Orient et l'Occident mais les 2 grands courants convergent sur l'essentiel : il n'y a que deux sagesses :
- une sagesse de l'amour : c'est l'esprit des évangiles, c'est l'esprit d'Epicure, c'est l'esprit de Spinoza ;
- et puis une sagesse de l'action : c'est l'esprit du stoïcisme en Occident, c'est l'esprit des arts-martiaux en Orient. Le samouraï qu'est-ce qu'il désire ? La victoire ? Mais non... S'il désire la victoire il a peur de perdre... Spinoza là encore l'a bien dit : " Il n'y a pas d'espoir sans crainte, ni de crainte sans espoir. " Celui qui espère la victoire a peur de perdre. Quand on a peur de perdre au combat au sabre, on a toutes les chances d'être battu. Mais alors s'il se bat sans espérer la victoire qu'est-ce qu'il désire ? Il désire le coup qu'il porte à l'instant même où il le porte ! Il n'est pas dans l'espoir ni donc dans la crainte : il est dans l'action. Et c'est pourquoi celui-ci est à peu près invincible. S'il est vaincu par plus fort que lui, ce n'est pas grave, parce qu'il ne désirait pas vivre toujours : il désirait accomplir l'acte qu'il accomplit au moment où il l'accomplit.
Et donc Orient ou Occident, vous n'avez au fond qu'un seul choix :
- soit vous désirez ce qui vous manque : vous êtes dans l'espoir et donc dans la crainte. Puis si l'espoir se réalise vous serez déçu, parce que vous tomberez dans l'ennui, et s'il ne se réalise pas vous serez déçu aussi parce que vous resterez dans le manque. Soit vous désirez ce qui vous manque, vous êtes chez Platon prisonnier de la soif ;
- soit vous désirez ce qui est (sagesse de l'amour) ou ce que vous faites (sagesse de l'action). Et bien sûr l'amour et l'action, les deux sagesses, vont ensemble. Parce qu'une fois qu'on cesse de rêver à un réel autre que ce qu'il est, alors on est capable d'agir pour le transformer.

C'est pourquoi il y avait quelque paradoxe à m'insérer dans le cadre que les organisateurs appelaient " rêver ". La philosophie ne sert pas à rêver, mais à raisonner. La raison, en gros, c'est le contraire du rêve : ça sert à essayer de dire un peu plus de vérité. La vérité c'est le contraire du rêve, et donc ne comptez pas sur le rêve pour manager vos équipes ou pour motiver vos clients : comptez sur votre efficacité de manager, d'informaticien, de marketeur. Aidez vos clients et vos salariés à se libérer un peu du manque [...], ajoutez au manque un peu plus de puissance, un peu plus de joie, un peu plus d'action, un peu plus d'amour.

La conférence en ligne

André Comte-Sponville

LIBERTÉ & COMPAGNIE

Isaac Getz et Brian M. Carney

Le principe de la liberté au travail, en revanche, exploite toutes les informations, les intuitions et les initiatives qui échappent aux règles préétablies. Alors qu'un mode de gouvernance attaché aux règles prétend : " Puisque ça a marché jusque-là, il suffit de continuer à faire la même chose ", un leader libérateur sait que ces règles n'ont pas pris en compte tous les types d'informations utiles - et qu'elles ne le feront jamais. Il sait, qui plus est, que le désir de codifier " ce qui marche " sous forme de règles est aussi puissant que naturel. Gordon Forward, ancien patron de Chaparral Steel, raconte l'histoire suivante pour illustrer ce risque. Un jour, chez Chaparral, un nouveau salarié arrête Forward pour lui dire à quel point la liberté qu'il observe dans l'entreprise l'impressionne. Gordon le remercie. Emporté par son enthousiasme, le nouveau poursuit. Il trouve formidable, par exemple, que personne ne porte de veston ni de cravate au bureau. " Il faudrait interdire le port de la cravate au travail ", propose-t-il. " Si nous en faisons une règle, réplique Forward, je porterai une cravate ".

CE QUI REND HEUREUX AU TRAVAIL

Pascal Senk

On l'avait presque oublié : l'activité professionnelle peut aussi être source d'épanouissement.

À force d'identifier les souffrances au travail, ce qui était nécessaire vu l'augmentation du nombre de plaintes dans les consultations spécialisées, on en est arrivé à ne plus vraiment croire aux aspects les plus bénéfiques de l'activité professionnelle. Cette focalisation est en train de changer, si l'on en croit l'intérêt de la psychologie positive pour le travail et l'émergence d'enquêtes récentes, plus centrées sur le meilleur des conditions laborieuses.

Ainsi, l'étude menée par le cabinet de conseil M@rs-lab, qui a soumis à 6 700 personnes d'horizons très variés à 50 questions autour du thème " Êtes-vous zen ou stressé au travail? ".

Pour Pierre-Éric Sutter, psychologue du travail et directeur de M@rs-lab : " La grande force de ce questionnaire est de s'être appuyé sur une recherche triple prenant en compte les trois dimensions imbriquées du travail: la performance individuelle, la performance collective, la performance organisationnelle. Aucune d'entre elles ne peut se passer des deux autres. " [...]

S'en dégage " La TPE attitude ", qui permet de cibler et mémoriser trois facteurs de mieux-être: la transparence (de la direction, des décisions, etc.), la proximité (des dirigeants avec le terrain, de l'amont et de l'aval), l'enthousiasme (d'une vision partagée, des valeurs...).
Ainsi, ceux qui voient clairement l'apport de leur production finie ou qui se sentent en phase avec ce que fabrique l'entreprise partent avec une longueur d'avance pour vivre bien au travail. Bien lotis aussi, ceux qui reçoivent de leur hiérarchie des objectifs clairs qui, en plus, favorisent la cohésion des équipes. Le stress naît le plus souvent d'une obligation de s'adapter à des consignes contradictoires et dont on ne perçoit plus le but.

" Ce dont les Français ont le plus besoin c'est de sens, pas de soins ", résume Pierre-Éric Sutter fustigeant une certaine tendance à la médicalisation des maux du travail dans notre pays. [...]

Article paru dans : Le Figaro

MANAGER VOTRE TRIBU

Dave Logan, John King & Halee Fischer Wright

Qu'est-ce qu'une tribu ?
Une tribu est un groupe de 20 à 150 personnes qui se connaissent suffisamment pour se saluer lorsqu'elles se croisent dans la rue.

Les membres de votre tribu figurent généralement dans le répertoire de votre téléphone mobile et dans le carnet d'adresses de votre messagerie électronique.
Une petite entreprise est une tribu, une grande entreprise est une tribu de tribus.

Ce qui rend certaines tribus plus performantes que d'autres, c'est leur culture. Chaque fois qu'un des membres d'une tribu s'exprime, ses propos présentent les caractéristiques d'une des cinq phases tribales. La phase 5 est plus performante que la phase 4, laquelle permet de mieux faire que la phase 3, laquelle permet de faire davantage que la phase 2 qui, elle-même, est plus efficace que la phase 1.
Au sein d'une tribu moyenne ou grande (entre 50 et 150 membres), il y a généralement plusieurs phases à l'œuvre en même temps.

Résumé de la phase 1
En phase 1, l'individu est coupé des autres et la vision qu'il exprime est que " La vie est nulle " ;
En phase 1, quand les gens se rassemblent, leur comportement est le reflet d'une hostilité désespérée, typique d'une bande de voyous.

Résumé de la phase 2
En phase 2, l'individu est séparé des autres, mais contrairement à une personne en phase 1, il est entouré de gens qui semblent dotés d'une force ou d'un pouvoir qui lui fait défaut. Son langage exprime donc l'idée que " Ma vie est nulle ". Contrairement à une personne en phase 1, la personne en phase 2 exprime l'idée que les autres, apparemment réussissent ;
En phase 2, quand les gens se rassemblent, ils ont le comportement caractéristique des victimes passives.

Résumé de la phase 3
En phase 3, l'individu entretient des relations avec les autres sous forme d'une série de liens dyadiques (entre deux personnes). Le langage

de cette phase est de type “ Je suis génial ” et cela s’accompagne du sous-entendu “ et pas vous ” ;
Quand des personnes qui sont en phase 3 se rassemblent, chacun s’efforce de dépasser les autres (à l’échelle individuelle) et de les écraser. Même lorsque c’est fait avec humour, comme souvent, l’effet reste le même : c’est une lutte de pouvoir. Le comportement de chaque individu est celui d’un “ guerrier solitaire ”, et au plan collectif la culture prédominante est celle de la raison du plus fort.

Résumé de la phase 4
Les personnes qui sont en phase 4 forment des structures appelées triades, et les relations qu’elles nouent avec les autres sont fondées sur des valeurs. En même temps, leur langage tourne autour du thème “ Nous sommes géniaux ”, avec le sous-entendu “ et pas les autres ”. “ Les autres ”, ici, c’est une autre tribu, dans la même entreprise ou dans une autre ;

Quand des personnes en phase 4 se rassemblent, elles rayonnent de fierté tribale.

Résumé de la phase 5
En phase 5, ce qu’exprime l’individu reflète le sentiment que “ La vie est belle ”. Les caractéristiques de la phase 5 sont celles de la phase 4, sauf qu’il n’y a plus “ les autres ”. Ces personnes forment donc des réseaux toujours plus étendus avec tous ceux dont les valeurs résonnent avec les leurs. Les seules cultures de phase 5 qu’il nous ait été donné d’observer (dans le milieu des entreprises) n’existent que le temps d’un projet remarquable ou le temps pendant lequel la tribu reste suffisamment en avance sur ses concurrents pour qu’ils ne comptent pas ;

Lorsque cette situation change, la culture du groupe régresse en phase 4, et elle pourra progresser à nouveau dès qu’une nouvelle opportunité surviendra ou sera préparée. Le comportement typique de la phase 5 est l’émerveillement innocent.

Dave Logan, John King & Halee Fischer Wright

ÉVALUATION DES PERFORMANCES, POINT AVEUGLE

Yves Clot & Philippe Zarifian

En quelques semaines, la question du travail s’est imposée dans le débat public. […] Une série de suicides a créé l’émotion.

Celle-ci risque de vite retomber si quelques fausses pistes ne sont pas écartées pour commencer à modifier la situation. Quatre d’entre elles dominent pourtant dans les commentaires.

La première est celle de l’écoute psychologique et de l’accompagnement individualisé des salariés. Mais c’est le travail qu’il faut soigner et la surveillance généralisée des “ fragiles ” risque de virer au despotisme compassionnel. La deuxième consiste à compter sur un autre style de management des relations humaines. Il faudrait reconnaître l’individu dans l’entreprise. Mais ce qui fait le plus mal c’est de ne plus pouvoir se reconnaître dans le travail qu’on fait. Le “ bien être ” sans pouvoir “ bien faire ” est une illusion de plus. Le dialogue social est faussé si on triche avec le réel. Troisième fausse piste : les “ valeurs du service public ”. Le syndicalisme s’y engage avec un succès apparent. Mais c’est sa ligne Maginot, car pour défendre des valeurs il faut aussi s’y attaquer pour les garder vivantes. Le public a besoin d’autres services pour croire de nouveau en ces valeurs. La quatrième fausse piste est celle de l’application de l’accord sur le stress au travail transposé du droit européen. Il a été signé par tous les partenaires sociaux, mais il est inapplicable, car il repose sur un mauvais diagnostic. Le mal ne vient pas du fait que les salariés n’auraient pas les ressources personnelles pour faire face aux contraintes de l’organisation. C’est d’abord l’inverse. C’est l’organisation du travail qui manque de ressources pour leur permettre de travailler correctement. Ils ne sont pas trop petits pour elle. Ce sont eux qui sont à l’étroit. Elle les ampute de leurs possibilités. Il s’agit encore et toujours de regarder les salariés comme des infirmes à qui envoyer l’ambulance de la cicatrisation sociale.

Il existe un grand absent, un point aveugle : le travail lui-même, sa qualité et les conditions de son exercice. Cet aveuglement se construit dans les dispositifs de contrôle et d’évaluation des performances. La généralisation à l’ensemble des salariés de la démarche “ fixation d’objectifs / contrôle de résultats ” commence à produire des effets catastrophiques : les objectifs, dits de “ performance ”, sont peu discutés et peuvent à tout moment être modifiés, sans lien explicite avec des enjeux qualitatifs et durables. Les résultats chiffrés induisent une pression permanente. L’évaluation est individualisée, niant ainsi les sources collectives de l’efficacité du travail.

Enfin et surtout, ces dispositifs ignorent le travail réel : entre les objectifs d’un côté, les résultats de l’autre, on organise la mise en disparition de l’essentiel : du travail. Les salariés doivent se débrouiller pour parvenir aux résultats, sous tension des chiffres, et la connaissance de l’effort qu’ils accomplissent en travaillant disparaît de fait. […]

Article paru dans : Le Monde

BON COURAGE

Philippe Bloch

Avez-vous emprunté récemment l'ascenseur d'une tour de La Défense, un matin à l'heure de pointe ? [...] Il y a encore quelques années, ceux qui en sortaient étaient normalement gratifiés d'un amical " bonne journée ". Les temps ont bien changé, puisqu'à chaque étage où ils se déversent, les salariés prononcent aujourd'hui la pire des phrases pour miner le moral de quelqu'un : " Bon courage ! " [...]. Un peu comme si le travail était devenu une telle souffrance qu'il soit désormais impossible de se rendre au sien sans s'armer au préalable de la bravoure jusqu'ici nécessaire uniquement pour faire face aux galères, coups durs, accidents et autres catastrophes que la vie nous réserve.

Dans le même esprit, profitons de cette occasion pour tailler des croupières à une autre habitude risible, la question la plus débile de la vie des entreprises, parce que la plus mécanique et la moins sincère : le " bonjour, ça va ? " du matin. Chacun sait que nous nous moquons de la réponse. Prononcée comme un réflexe, cette interrogation n'appelle généralement aucune réponse utile. Lequel d'entre nous va en effet répondre devant tout le monde " ben non ça va pas vraiment, j'ai des problèmes de fin de mois, ma femme m'agace et je préférerais être en vacances aux Seychelles plutôt que de me taper mon connard de chef en entretien d'évaluation ce matin ! " [...]

Le principe du " comment ça va " mérite pourtant que l'on s'y arrête quelques instants. Car le souci de l'autre qu'il véhicule est tout sauf inutile. Le problème tient surtout à sa banalisation, devenue universelle. Et à notre profond désintérêt pour les éventuelles réponses obtenues. À partir d'aujourd'hui, ne conservons de cette question que son objectif : nous préoccuper sincèrement de l'état d'esprit de ceux qui nous entourent, et déceler tout souci personnel ou toute contrariété nécessitant une aide de notre part, ou plus de compréhension qu'à l'habitude. Plutôt que d'interroger sans réfléchir tous ceux que nous croisons, apprenons à observer et à nous concentrer sur ceux qui nous semblent avoir le moral en berne.

MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES DU 21ÈME SIÈCLE : MODÈLES GLOBAUX OU LOCAUX

Georges Aoun

Face à un environnement très incertain, les valeurs peuvent constituer un régulateur interne de l'organisation, à condition que tous les membres de l'organisation y adhèrent. Il n'existe pas de contradiction entre les objectifs économiques de l'entreprise, qui constituent un impératif de sa pérennité, et le respect des valeurs, car les objectifs de rentabilité et de croissance peuvent être atteints à travers diverses actions, et il sera nécessaire de n'adopter que les actions qui sont conformes aux valeurs ; la condition de succès de ce type de management par les valeurs serait la présence d'un leader capable de traduire les valeurs au niveau des décisions et des opérations de l'entreprise.

L'approche de contrôle prioritaire dans la pratique du management limite le développement personnel des salariés et notamment leur créativité, la solidarité, leur confiance en soi et la liberté de parole et d'action, ce qui les affecte émotionnellement et se répercute négativement sur leur comportement au sein de l'entreprise et parfois dans la société en général. Le management par les valeurs permet de surmonter cet obstacle en intégrant les aspirations des salariés dans les valeurs de l'institution.

Un exemple d'application de ce type de management serait :

- croire en ce que nous pensons : notamment les valeurs essentielles adoptées ;
- pratiquer ce que nous croyons : les interactions formelles et informelles engendrent des procédures permettant d'adopter des actions conformément aux valeurs ;
- enseigner ce que nous pratiquons : l'organisation doit être capable de former et de transmettre aux salariés les valeurs institutionnelles ainsi que les expériences accumulées ;

Les valeurs d'entreprise adaptées au 21ème siècle :

- le respect et l'amour des clients qui doivent

être authentiques dépassant la simple approche marketing, et qui se traduisent par une orientation de l'entreprise vers les clients ainsi que des services adressés aux clients avec un effort de toutes les ressources humaines pour la mise en place d'actions conformes à cette valeur ;

- le service des collectivités dans lesquelles l'entreprise opère et la société en général qui se traduit par une offre de produits et de services de qualité, la sauvegarde de l'environnement, la création d'emplois et des avantages sociaux offerts à ses salariés. L'entreprise constitue le partenaire des collectivités locales avec lesquelles elle partage des intérêts communs ;

- la solidarité entre les salariés de l'entreprise ainsi qu'avec ses clients et fournisseurs permettant une collaboration étroite et une garantie contre la fluctuation des variables de l'environnement. Cette solidarité au sein de l'entreprise est favorable au travail de groupe et au " team building " ;

- vision globale et actions locales accompagnant la mondialisation et la globalisation des marchés car l'entreprise est tenue de considérer le contexte international qui influence désormais toute activité qu'elle entreprend. L'entreprise se doit, par ailleurs, d'adapter son offre à l'environnement local qui tend à se distinguer par région.

Georges Aoun

LE MANAGER MINUTE

Ken Blanchard & Spencer Johnson

Les Félicitations Minute fonctionnent bien quand le manager accomplit les actions suivantes :

1. Dire clairement à la personne concernée qu'il va lui faire part de ses réactions vis-à-vis de son travail.
2. Féliciter la personne immédiatement.
3. Dire à la personne ce qu'elle a fait de bien, en étant précis.
4. Lui dire combien il est content de ce qu'elle a fait, combien cela va aider l'organisation et les autres gens qui y travaillent.
5. Observer une pause de silence pour lui laisser le temps de " ressentir " combien il est content.
6. Encourager la personne à continuer sur cette voie.
7. Lui serrer la main ou la toucher d'une manière qui lui fasse savoir qu'il soutient sa réussite dans l'organisation.

" - Quel est le troisième secret ? " demanda le jeune homme, impatient. Lévy rit de l'enthousiasme du visiteur, se leva et dit :

" - Vous devriez en parler à Mme Brown. Je crois que vous aviez prévu de vous entretenir avec elle aussi.
- En effet, reconnut le jeune homme. Eh bien, merci du temps que vous m'avez consacré.
- Pas de problème, dit Lévy. Je dispose de beaucoup de temps, voyez-vous, je suis moi-même un Manager Minute, maintenant. "

Le visiteur sourit. Il avait déjà entendu cela quelque part. Il voulait réfléchir à ce qu'il avait appris. Il quitta le bâtiment et alla se promener dans un parc voisin. Il était à nouveau frappé par la simplicité et le bon sens de ce qu'il avait entendu.

" Comment pourrait-on nier l'efficacité de surprendre les gens en train de faire du bon travail ? se demandait le jeune homme, surtout une fois qu'ils savent ce qu'ils ont à faire et à quoi ressemble une bonne prestation. "

LES DÉCISIONS ABSURDES

Christian Morel

Un grand nombre de réunions régulières dans les organisations sont des réunions de personnes appartenant au même métier dans des divisions ou départements différents (par exemple, réunion des chefs de personnel animée par le directeur du personnel) ou des réunions de personnes de métiers différents appartenant à la même division (par exemple, comité de direction d'une division).

On imagine que ces réunions sont essentiellement des réunions de coordination, où les participants consacrent la majeure partie du temps à discuter pour s'ajuster entre eux et faire remonter les problèmes graves. La réalité est différente. Un nombre important de ces réunions consiste en des suites d'exposés, effectués par le responsable de la réunion, des participants ou des invités. La partie réservée au débat est souvent de courte durée, ce qui ne permet pas une véritable discussion sur le fond. Quand bien même il y aurait débat, beaucoup d'exposés portent sur des sujets marginaux, ce qui relativise l'intérêt de la discussion qui pourrait avoir lieu. Il est bien prévu un tour de table, mais celui-ci est souvent placé en fin de réunion et souffre du manque de temps [...].

Une deuxième raison qui transforme les réunions de coordination en réunions d'informations descendantes, c'est le risque que représente pour le responsable de la réunion un débat ouvert, comparé à une suite d'exposés prévus à l'avance. Animer une réunion de discussions ouvertes est lourd d'incertitudes. On ne sait pas dans quel sens le débat peut évoluer. La régulation est plus difficile. Il faut gérer des conflits, des silences éventuels, etc. Pour un responsable de réunion, il est beaucoup plus sécurisant d'avoir à gérer un ordre du jour bien rempli d'exposés rédigés à l'avance, dont il connaît les grandes lignes, encadrés par un horaire laissant peu de place au débat.

L'ENTREPRISE DU BONHEUR

Tony Hsieh

Une image vaut mille mots, mais une marque en vaut un million. Comment transmettre quelque chose d'aussi intangible qu'une marque dans un livre de la culture ?

Réponse : si votre culture est fidèle à vos valeurs ou à vos missions, les images et les mots parlent d'eux-mêmes. Parce qu'ils sont vrais. Prises individuellement, toutes les personnes qui s'expriment dans ce livre apportent un point de vue qui n'appartient qu'à elles, mais pour Zappos, leurs points de vue disparates forment un tout. Pourquoi les propos qu'un employé tient à la page 40 sont-ils si semblables à ceux que tient un employé à la page 128 ou un autre à la page 340 ? Parce que tous les employés de Zappos souscrivent aux 10 valeurs de base. Du fait qu'ils ont un ensemble de convictions communes, les employés de Zappos représentent tous la même marque. (Soit dit en passant, je suis toujours amusée d'entendre les gens qualifier Zappos de " secte ". Par certains côtés, Zappos l'est. Mais si une secte repose sur l'idée de rendre les gens heureux, je suis prête à y adhérer n'importe quand.).

En ce qui concerne les images, disons qu'en répandant des fragments de ce que s'efforce de faire sans répit la famille Zappos (concours de guimauves, apéros, vacances, fête annuelle des fournisseurs), nous donnons aux lecteurs une image discrète et authentique de ce qui fait notre marque. Ce ne sont pas des annonces ; ce sont des épisodes de nos vies.

LES PATHOLOGIES DE LA QUANTITÉ

Marie Pezé

De la communauté des égoïsmes à la solidarité de principe.

Le maillon essentiel de résistance à mobiliser demeure pour nous le sujet qui travaille. La peur au travail a été si savamment distillée par les guides de management, que nous en sommes, à tous les niveaux hiérarchiques, les courroies de transmission. Sommes-nous quittes de nos petits silences quotidiens, de nos petites cécités, de nos têtes tournées ailleurs quand il faudrait regarder ? Sommes-nous indemnes de nos petits consentements ? Un salarié docile oppose l'efficacité de son dressage à l'action critique. Nous pensons que se trouvent peut-être là de puissantes marges d'action à conquérir.

Il règne dans ce pays une conviction managériale reposant sur la certitude qu'un salarié heureux risquerait de s'endormir et qu'il faut entretenir sa " précarité subjective ", l'empêcher de se stabiliser dans son travail, spatialement, géographiquement, émotionnellement, collectivement. L'utilisation individualisée des entretiens d'évaluation, la désagrégation des collectifs, la masse grandissante des chômeurs, la vision des SDF y contribuent. L'invisibilité de cette peur sociale organise la société du consentement, de la capitulation, du mépris de soi et des autres. La peur organise l'adhésion à des mises au ban pour sauver sa peau, sa place.

Surmonter sa peur commence par savoir quoi dire collectivement, et donc par les échanges sur le travail avec les collègues, le collectif, l'équipe.

Surmonter sa peur, c'est aussi connaître ses droits. Faute de maîtriser les données juridiques, le salarié isolé est en souffrance, son équipe de collègues " impuissante ", sans les armes nécessaires. On pourrait craindre que ce rapport au contrat assèche les relations et signe le glas de la promesse du travail. Mais un salarié averti n'est pas forcément un salarié désenchanté. C'est un salarié adulte qui, par cette démarche, passe du statut de victime à celui de sujet de droit.

L'AMBITION OU L'ÉPOPÉE DE SOI

Vincent Cespedes

Quelle différence entre vouloir la réussite et vouloir la volonté de réussite ? La même qu'entre " Je veux devenir champion " et " Je serai champion ". D'un côté, un souhait qui nous arrive, nimbé de rêves ; de l'autre, une vocation tranchée. La volonté de volonté a le verbe " être " en ligne de mire.

Dans la volonté simple de réussite, c'est la réussite qui est visée. Dans le métavouloir de réussite, ce qui est visé, c'est une volonté - un état intentionnel interne sur lequel on peut immédiatement agir, et non le produit d'une série d'actes qui dépend en grande partie du contexte extérieur. Autrement dit, quand je veux simplement, ma volonté se heurte au réel et doit tant bien que mal s'y ajuster. En revanche, quand je veux vouloir, ma volonté s'applique à elle-même et ne se heurte qu'à ses propres limites, qu'elle peut étendre, élargir, travailler. Si bien que le métavouloir, une fois chevillé au corps (et nous devrons comprendre ce mécanisme d'incarnation), a fort peu de chances de disparaître sous les mauvais coups du sort, tandis qu'une volonté contrariée peut facilement s'essouffler. Ceci explique la pugnacité de l'ambitieux, envers et contre tout. Une " vraie tête de mule ", dit-on familièrement pour qualifier quelqu'un qui poursuit vaille que vaille son idée de départ. Il n'est jamais durablement déstabilisé, car si ses tentatives peuvent avorter, si les avis contraires peuvent pleuvoir, son but, lui, reste toujours intact : sa propre volonté (de réussir). Cela ne dépend que de lui. Et cela le prémunit définitivement contre l'exact contraire de l'ambition : la volonté molle et dilettante, ou " velléité ".

THE TRUSTED ADVISOR

David H. Maister, Charles H. Green & Robert M. Galford

Top Things to Remind Yourself

1. I don't have to prove myself every ten seconds. I have a right to be here in this room; I can add value without worrying about it.
2. Shut up and repeat again and again: "Really? And then what happened?"
3. Also again and again: "Gee, what's behind that?"
4. Is my pulse racing? Why? Why not say so, and say why, out loud?
5. Have I earned the right yet to give an answer?
6. Am I trying in any way to win an argument? Turn it back into a conversation.
7. Emulate Lt. Columbo: "I may be a little slow here. Maybe it's just me, but...".
8. Take responsibility for the emotional outcome.
9. Don't blame anybody for anything anytime.
10. More value is added through problem definition than through problem answer.
11. Just because the client asks a question doesn't mean that's the right question to answer.
12. Don't be insecure. Say to yourself: "Hey, if I don't know the answer, and I'm a pro, then this is a really neat question; lets get into it!".
13. Is my tummy telling me something's wrong? My tummy's right. Let's talk about it.

B-CORPS: CES ENTREPRISES QUI VOUS VEULENT DU BIEN

Magali Semnane

Un jour, les entreprises ne chercheront pas uniquement à être les meilleures du monde, mais meilleures pour le monde. C'est en quelque sorte le leitmotiv du label B Corp. Lancé aux États-Unis en 2006 par l'ONG B Lab, ce label regroupe désormais plus de 950 entreprises dans 32 pays. Leur point commun ? Combiner recherche de performance économique et poursuite d'objectifs environnementaux et sociaux élevés.

" Le capitalisme du XXème siècle a pour seul but de maximiser le profit au service des actionnaires [...]. Nous devons passer à un capitalisme du XXIème siècle, qui crée de la valeur aussi bien pour les actionnaires, que pour la société ", expliquait le cofondateur de B Lab, Jay Coen Gilbert, lors d'une conférence TEDx en 2010 [vidéo]. " L'État et les ONG sont indispensables, mais insuffisants pour régler les problèmes sociaux et environnementaux, continuait-il, nous devons exploiter le pouvoir du business pour relever les défis les plus importants de nos sociétés. "

Plus qu'un label, une communauté

La certification B Corp repose sur une certaine philosophie : promouvoir un modèle entrepreneurial engagé et responsable. Le cabinet de conseil en développement durable Utopies et sa structure sœur, l'agence d'information Graines de changement, sont devenues les deux premières entreprises françaises certifiées B Corp en janvier 2014. " Nous n'avons jamais été très attirés par d'autres certifications, comme le label Lucie, qui reposent essentiellement sur la conformité à des standards établis. Avec B Corp, l'intérêt est de faire partie d'une communauté internationale aux côtés d'entreprises dynamiques qui, au-delà de respecter des normes, font évoluer l'entrepreneuriat vers un modèle plus militant. C'est quelque chose que nous ne retrouvons pas ailleurs ", explique Élisabeth Laville, fondatrice des deux structures.

Exigeant, le label B Corp pousse les entreprises à sans cesse s'améliorer. Pour être labellisées, les entreprises doivent obtenir 80 points au " B impact assessment ", un questionnaire gratuit

en ligne de 200 questions divisé en quatre catégories: gouvernance, salariés, “ communauté ” (fournisseurs, prestataires, parité des salariés, engagements civiques...) et impact environnemental.

L’évaluation est aussi l’occasion d’identifier ses points faibles, sa marge de progression et de se comparer aux autres. Avec un accent mis sur la transparence, puisque les résultats sont consultables en ligne. Résultats en fonction desquels B Lab propose des pistes d’action et d’amélioration. Le site de vente en ligne d’articles faits maison Etsy.com, qui n’avait obtenu que 80 points lors de son premier test en mai 2012, a ainsi pu enregistrer un score de 105 points en 2013.

Bon pour la planète, les hommes... et le capital. Mais alors, être une B Corp rend-il plus performant? “ Des rapports montrent que les B Corps arrivent mieux à motiver et à garder leurs salariés, qu’elles ont moins souffert de la crise financière et qu’elles donnent une meilleure image de leur marque, mais de là à dire qu’elles sont plus performantes économiquement parlant, je ne peux pas le prouver. Nous allons examiner cela au fil du temps ”, analyse Marcello Palazzi.

Pour certaines entreprises, B Corp est un formidable moyen d’attirer de nouveaux talents, alors que les études montrent que les “ millennials ” sont davantage attirés vers les entreprises vertueuses. “ Les B Corps ont une culture d’entreprise qui favorise la cohésion et les employés sont plus motivés. Des facteurs qui favorisent la performance ”, conclut Marcello Palazzi.

Le label est aussi un moyen de se différencier des autres marques pour fidéliser clients et consommateurs. BlueAvocado, un fabricant de sacs de courses réutilisables et de voyage, racontait en novembre 2013 à CNN Money que son activité avait explosé depuis sa certification B Corp: ses produits ont fait leur apparition dans 2500 nouveaux magasins et son chiffre d’affaires était sur le point de doubler.

Au-delà de la certification, B Corp permet également de se faire connaître et d’attirer de nouveaux investisseurs. Notamment grâce à l’agence de notation extra-financière GIIRS, lancée en 2011 par le B Lab et à laquelle les B Corps ont gratuitement accès pour faire évaluer leur impact social et environnemental.

Le double impact de B Lab.

En sept ans, B Lab a donc su séduire des centaines d’entreprises à travers le monde, dont certains géants comme Patagonia ou Ben&Jerry’s du groupe Unilever. Mais, depuis 2010, B Lab est passé à un niveau supérieur: à force de lobbying, l’organisation a fait aboutir la création d’un nouveau statut légal pour les entreprises, ratifié aujourd’hui dans 20 États américains.

Appelée “ Benefit Corporation ”, cette forme juridique à mi-chemin entre une société classique et une association apporte une protection légale aux entreprises considérant que les résultats ne se mesurent pas uniquement en termes de profits. Jusque-là, le droit américain reconnaissait comme seul objet social légitime le fait de maximiser les profits.

C’est d’ailleurs ce qui avait contraint Ben&Jerry’s d’accepter l’OPA de 326 millions de dollars d’Unilever en 2000, les fondateurs étant incapables de prouver devant la Cour Suprême qu’ils pourraient être plus rentables sans la multinationale. En janvier 2012, Patagonia est devenue la première entreprise en Californie à modifier ses statuts pour devenir une “ Benefit Corporation ” [article en anglais].

“ Ce modèle garantit que la mission environnementale et sociale de Patagonia soit inscrite dans les statuts et puisse donc difficilement être remise en question, par exemple par d’autres potentiels propriétaires ”, explique Isabelle Susini, responsable environnement Europe de la société. Plus de 500 entreprises ont déjà adopté le modèle juridique B Corporation aux États-Unis.

En juillet 2013, l’État du Delaware est devenu le 19e État à intégrer le statut Benefit Corporation dans sa législation.

Un État qui concentre 50 % des entreprises cotées en bourse et 64 % des entreprises appartenant au classement Fortune 500. Une victoire donc pour B Lab, en passe de faire graver dans le marbre une nouvelle façon d’entreprendre.

Magali Sennane

B-Corps: ces entreprises qui vous veulent du bien

ON EST FOUTUS, ON PENSE TROP !

Serge Marquis

Le mot “ s’arrêter ” est un mot qui est devenu tellement important dans ma vie : je ne crois pas que l’on puisse apprivoiser le stress ni que l’on puisse intégrer à sa vie du sens et du plaisir - tant dans le travail qu’à l’extérieur du travail - si l’on ne s’arrête pas et que l’on n’intègre pas ce mot à son vocabulaire.

Le mot “s’arrêter” dans ma tête est devenu un mot révolutionnaire, ça prend à mes yeux une certaine dose de courage à notre époque pour s’arrêter. Et pourtant, il est totalement impossible d’apprivoiser le stress si on n’inscrit pas dans sa journée quelques moments d’arrêt. Je ne parle pas de s’arrêter une journée, deux jours, une semaine, un mois. Je parle de s’arrêter une minute de temps à autre pour observer ce qu’il se passe dans notre tête. [...] On me demande souvent pourquoi je fais ce que je fais et je réponds toujours que je suis dans un sentiment d’urgence, curieusement. Je crois qu’il est devenu urgent que nous nous arrêtions. [...]

Vous savez, cela fait trente ans que je soigne des personnes qui ont craqué dans leur travail.

Mon objectif c’est de les accompagner dans leur retour à l’emploi : le même, un autre, peu importe mais pour que ces personnes-là puissent travailler à nouveau. Quand elles arrivent dans mon bureau elles sont brûlées, vidées, épuisées. Quand je les regarde, je me dis que c’est inquiétant car quand ces personnes ont commencé à travailler, elles étaient passionnées, elles avaient choisi un métier, il y a avait une flamme qui les habitait, une flamme intense. Mais quand elles arrivent dans mon bureau, cette flamme est réduite à une toute petite flammèche qui ressemble à ce que l’on a sur les fours à gaz et je me dis alors “ mais que s’est-il s’est passé ? ”. Cela m’inquiète toujours de voir un enseignant ou une enseignante chez qui la flamme est presque éteinte, parce que je me dis que si la flamme est éteinte dans cette personne, de quoi a-t-elle l’air devant 30 bouts de choux qui la regardent ? C’est la même chose pour un soignant ou une soignante chez qui la flamme est éteinte : de quoi ont-ils l’air dans les yeux d’une personne soignée ?

C’est important de trouver le moyen de garder la flamme allumée et c’est ce dont nous allons parler maintenant. Il y a trois bonnes raisons qui justifient que l’on s’arrête pour réfléchir à des manières de garder la flamme allumée, d’apprivoiser le stress et de garder l’intérêt et la passion.

La première bonne raison, c’est pour prévenir des problèmes de santé [...] Tout le monde connaît quelqu’un qui dans des périodes de stress intenses vit des problèmes de peau, de digestion, d’insomnies.

Il y a un livre magnifique qui a été écrit par David Servan Schreiber, un psychiatre français. Dans son best-seller “ Guérir ”, il a fait la preuve “ 1 + 1 = 2 ” des liens qui existent entre ce qu’il se passe dans notre tête et la manière dont notre corps réagit. Je viens de vous parler du corps, j’aimerais maintenant vous parler de la manière dont on se sent. Il est impossible à mes yeux de parler de santé à notre époque si on ne parle pas de la manière dont on se sent. On traverse beaucoup de crises dans cette société mais il y en a une qui m’interpelle particulièrement.

Le journal “ La Presse ”, un journal très important au Québec, en première page, en juillet 97, publiait un article dans la section économie et non pas dans la section santé. Au Québec dans les années 80, moins de 2% des arrêts de travail de longue durée étaient associés à des troubles psychiques. En 1997, on approchait déjà les 40%. Je suis allé dans des organisations au cours des derniers mois et nous sommes aujourd’hui autour de 70% - 80% et ce chiffre ne cesse d’augmenter. La pire des réactions que l’on pourrait avoir devant cela serait de se mettre la tête dans le sable et de se dire : “ oh, le temps arrangera bien les choses, ça va s’arranger tout seul ...”. Moi je ne crois pas cela, je crois qu’il est devenu urgent que l’on s’arrête, que l’on réfléchisse et que l’on comprenne ce qu’il se passe pour colmater cette hémorragie-là. Si on ne trouve pas le moyen d’apprivoiser le stress pendant la journée, il est certain que l’on transportera ce stress à l’extérieur du travail. Et la crise dont je parle actuellement qu’on le veuille ou non touche toutes les couches de la société, jusqu’à celle de nos enfants. Quand ma petite nièce avait trois ans, elle est rentée de la garderie un soir et m’a dit une phrase que j’ai trouvée absolument terrible : “j’ai vraiment eu une grosse journée aujourd’hui ”. Il me semble que quand j’avais trois ans, je ne tenais pas ce genre de discours. [...] Aujourd’hui, on rentre dans n’importe quelle librairie, il y a des rayons entiers consacrés au stress. Dans les magazines populaires, il y a aussi des articles là-dessus chaque mois. Ça se vend, Il s’est vraiment passé quelque chose ! [...]. Donc la première raison de s’arrêter et de trouver des manières d’apprivoiser le stress, c’est pour prévenir des problèmes de santé, colmater l’hémorragie que nous retrouvons actuellement dans de nombreux milieux de travail.

La conférence en ligne

Serge Marquis

RETOUR À L'ÉMERVEILLEMENT

Bertrand Vergely

Quand on a du bon sens, paraît-il, on se méfie des grands enthousiasmes. Qui s'enthousiasme s'aveugle, qui s'aveugle devient le jouet des circonstances, qui devient tel perd la maîtrise de son destin et fait son malheur. D'où l'importance de garder la tête froide en calmant ses ardeurs et, de ce fait, en évitant soigneusement tout enthousiasme.

Platon a rejeté l'enthousiasme quand il s'est proposé de chasser le poète de la cité en l'accusant d'être ivre et de ne pas savoir ce qu'il fait. La morale ascétique chrétienne a fait honte aux enthousiastes de ne pas se sentir coupables de leurs péchés et du péché de l'Humanité. Au XVIIe siècle, " enthousiaste " était un terme péjoratif servant à censurer un philosophe jugé peu sérieux. Kant a vu, dans la théosophie de Swedenborg, une ivresse de la Raison qu'il a qualifiée de délirante, et Hegel n'a cessé de dénoncer l'enthousiasme romantique des Schwärmer en voyant là la décadence même de l'Esprit. D'une façon générale, tout le rationalisme s'est méfié de l'enthousiasme et s'en méfie encore en le réduisant à l'exaltation fiévreuse de quelques esprits survoltés. Ce qui est une erreur.

On se trompe d'abord quand on fait de l'enthousiasme une sorte d'exaltation juvénile. Comme le souligne Denis de Rougemont, dans L'Amour et l'Occident, " enthousiasme " qui vient du grec en-theou-siasmenos signifie littéralement "endieusement", c'est-à-dire " plein de Dieu ".

Il s'agit là d'un état de plénitude spirituelle. Par extension, être enthousiaste signifie être si plein d'une chose que celle-ci en vient à couler naturellement, sans être freinée par un obstacle quelconque. L'orateur qui est plein de son sujet en parle brillamment. Sa parole se déverse avec une aisance qui subjugue son auditoire. Il importe donc d'ouvrir les yeux. L'enthousiasme n'est pas une folie, mais l'état normal du savoir. Quand on sait et que l'on aime ce que l'on sait, on ne peut pas en parler autrement qu'en laissant couler ce dont on est rempli. Souvenons-nous de la façon dont nous avons reçu la culture. Les professeurs qui nous ont marqués étaient remplis de leur savoir et les écouter devenait un enchantement. Quand ce n'est pas un maître qui nous a ouvert l'esprit, c'est un ami rempli par le film, le livre, la pièce qu'il avait vus ou lu. Il importe d'en tirer les conséquences. Le sérieux n'est pas ce que l'on croit. On le pense opposé à l'enthousiasme, c'est l'inverse qui est vrai : il n'y a pas plus sérieux que celui-ci.

MERCI ! RECEVOIR SANS LE MÉRITER

Robert Emmons

Un autre aspect essentiel de la gratitude est la notion d'avantage immérité. Quand j'en éprouve, je reconnais n'avoir aucun droit attitré au cadeau ou bienfait reçu ; il a été librement accordé, par compassion, générosité ou amour.

Un philosophe de l'éthique définit ainsi la gratitude comme " la bonne volonté à reconnaître la valeur supplémentaire apportée à notre vécu sans l'avoir gagnée ". A cela correspond un terme théologique : la grâce. Nous avons donc un autre trio de termes reliés, grâce, gratuit et gratitude, coulant l'un en l'autre. Percevez la grâce et vous ressentirez naturellement de la gratitude. La grâce ne se mérite pas. C'est un libre don. Si vous croyez à la grâce, vous croyez qu'il existe dans le monde un schéma de bienfaisance, tout à fait indépendant de vos propres efforts, voire de votre propre existence.

La gratitude suppose de recevoir ce que nous n'attendions pas ou n'avons pas gagné.

LES EMPLOYÉS D'ABORD, LES CLIENTS ENSUITE

Vineet Nayar

Alors que le 360 degrés commençait à être accepté, il fallut admettre que le processus n'était pas aussi ouvert qu'il semblait, ou qu'il pouvait le devenir. Nous continuions à suivre encore, en grande partie, le processus traditionnel d'évaluation en définissant qui était en mesure d'évaluer qui. Cela signifiait que la plupart des évaluateurs opéraient dans la même zone que la personne évaluée. Cela renforçait les frontières entre les différentes parties de la pyramide. Mais nous nous attelions à changer tout ça. Nous voulions encourager ceux qui opéraient au-delà de ces frontières. Comment pouvions-nous reconnaître et encourager leur conduite ?

Nous avons décidé d'ajouter un nouvel élément au 360 degrés, que nous avons appelé Happy Feet.

Nous avons donc ouvert le système d'évaluation des performances à tous nos employés potentiellement sous l'influence d'un manager. Ce chiffre s'élevait à environ 1500 personnes en 2005, contre 3500 en 2009. Chaque employé pouvait choisir d'effectuer une évaluation à 360 degrés pour n'importe quel manager ayant une influence - positive ou négative - sur son travail. L'ancienneté de l'employé chez HCLT ne rentrait pas en ligne de compte - un mois, une décennie - pas plus que le rapport hiérarchique avec le manager en question.

[...]

" Ces derniers mois, nous avons tous travaillé très dur à la création d'une culture de confiance au sein de HCLT. C'est une autre façon de montrer que nous avons confiance les uns en les autres. Je crois fermement que la plupart des employés ne tricheront pas. Gardez à l'esprit qu'ils sont eux aussi évalués tous les ans par leur manager, et qu'eux aussi veulent l'assurance qu'il les évaluera de façon équitable. Alors, s'ils peuvent nous faire confiance, ne pouvons-nous pas leur rendre la pareille ? Oui, c'est certain qu'il y aura quelques employés qui évalueront leur manager de manière excessive - lui donnant des notes largement inférieures ou supérieures à ce qu'il vaut vraiment - mais ces employés-là ne seront pas nombreux. Et c'est ça, la grandeur de la foule. Comme il y aura beaucoup de participants, les scores donnés par les extrémistes ne fausseront pas les évaluations du groupe de manière significative. "

[...]

Encore une fois, la pratique en elle-même fit taire les objections. Comme il n'y avait pas de sélection des personnes pouvant évaluer tel ou tel manager, la hiérarchie traditionnelle s'est affaiblie. Les personnes qui travaillaient au-delà des frontières de la pyramide étaient reconnues, encouragées, et récompensées. La reconnaissance publique de la valeur apportée par ces personnes servit d'exemple pour le reste de l'organisation et les encouragea.

[...]

Même les managers qui recevaient systématiquement de mauvais feedbacks tiraient des avantages du système. Ils se rendirent compte que leurs compétences ne résidaient pas simplement dans le management et qu'ils s'épanouiraient davantage en contribuant à titre individuel à la création de valeur. Les managers qui recevaient chaque fois de bons feedbacks eurent la possibilité d'étendre leur sphère d'influence bien au-delà de leur zone de contrôle, parce qu'à tous les niveaux de l'organisation, tout le monde savait qu'ils avaient une bonne réputation.

Vineet Nayar

VERS L'ENTREPRISE EN FORME DE SAULE PLEUREUR

Romain Limouzin

Connais-tu, Lapin, le bon mot de Confucius ? " Choisis un travail que tu aimes et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie. " Travailles-tu, toi ? Pour qui ? Pourquoi ? Sommes-nous dans le métro ? Sommes-nous dans ton bureau ? Peut-être te demandes-tu si au lieu d'être en retard, tu n'aurais pas couru trop vite...

La fin du XXème siècle nous a appris à abandonner le Chêne familial, trop consistant, trop raide, trop porté sur lui-même, pour bâtir des organisations sur le modèle du Roseau.

Tu as sauté de l'un à l'autre, Lapin. Oui, nous érigeons des Roseaux. Nous prévenons le risque, nous prônons la flexibilité, nous jouons les girouettes, nous nous prosternons sans fierté sous le jeu des brises les plus anodines, du moment que l'on peut en tirer un bénéfice. S'il faut changer de stratégie, licencier, délocaliser, qu'à cela ne tienne. Notre vision s'arrête à quelques pas de notre assise. Qu'en est-il du Chêne ? Emblème de force et de sagesse, menacé par les bourrasques de la crise, mais emblème d'un honneur qui seul est admirable dans la tourmente. Un arbre qui a ses valeurs, qui n'inclinera pas le front de ses principes sociaux ni de ses valeurs éthiques, qui taillera le dividende pour épargner les branches. Il sera soufflé dans la pire des tempêtes, assurément, pour n'avoir pas su se débattre avec légèreté dans les courants d'un monde qui évolue à grande vitesse.

Imagine Lapin. Des racines, un tronc robuste et une multitude de rameaux, à la fois libres et ancrés. Une adaptabilité autour d'une structure centrale. Un champ des possibles démultiplié autour de valeurs et d'objectifs solides. Un foisonnement d'entités assimilables à des petites entreprises parallèles, reliées entre elles et qui constitueront la grande entreprise, chacune assurant sa contribution. Une vision, un esprit, des contributeurs. Le Saule Pleureur, voilà la forme de l'entreprise de 2020, qui n'a de tristesse que dans le nom.

Poussons la métaphore. L'homme de notre ère est peut-être plus que jamais narcisse. Parce qu'on lui renvoie sans cesse les images du succès des autres, parce qu'il envie les paillettes de la réussite, parce que de plus en plus les raisonnements de la société sont portés vers l'individu. Or dans notre monde de paix relative et d'omniscience supposée, les temps sont durs pour les rêveurs qui veulent briller. L'Histoire retient les grands chefs de guerre, l'art des meilleurs peintres et les découvreurs téméraires. Mais, aujourd'hui, l'on doit constater que les patrons du CAC 40 sont plus connus que les prix Nobel de physique ou d'économie.

Parce que l'Entreprise, c'est l'aventure humaine de notre époque. Chercher la voie de l'accomplissement, trouver un sens dans ce que l'on fait chaque jour au service de la société, voici les enjeux enfouis qui doivent nous mener à entreprendre et à créer, à prendre part à une activité commune.
C'est pourquoi l'entreprise de 2020 doit être vue et conçue comme un projet, même pour le salarié. Il appréciera davantage travailler par mission, à son rythme, d'où il le souhaite et éventuellement de chez lui. Dans ce sens, le saule est la figure de l'aventure, de l'innovation, du développement individuel et ce par l'attachement libre à une structure solide. L'homme rattaché à des valeurs, se réalisant autant que l'entreprise, travaillant en équipe, multipliant ses contacts et ses expériences, alliant les atouts de sa vie privée à ceux de sa vie professionnelle, apportera au tronc sa contribution dans un double but : celui de l'entreprise et le sien. On retrouve dans cette forme de société aux frontières mobiles le sens concret d'entreprendre, l'impératif humain de réalisation, ainsi que le recours efficace aux nouvelles compétences et aux réseaux. Le tronc de l'entreprise servira de socle à la stratégie globale, à la vision durable de l'activité et à la colossale gestion des ressources humaines.

Si je ne m'abuse Lapin, il y a - outre la perspective d'une balade sous les saules - quelque chose d'indéniablement romantique dans l'entreprise de 2020 : pour l'homme et par l'homme, pour son environnement, cherchant la vérité et visant une fierté honorable, elle prône la liberté et la responsabilité. Elle refait de l'homme un artisan, sinon un artiste, en lui permettant de dessiner son propre destin tout en contribuant aux enjeux économiques et sociaux communs que sont la croissance soutenable et concrète, la préservation de l'environnement et l'humanisme.

Article paru dans : L'Echos

LOST IN MANAGEMENT

François Dupuy

Les entreprises ne savent plus ce qu'elles font.

Pourtant, c'est un nouvel avertissement que je voudrais lancer dans ce livre - avec l'espoir d'être entendu : les entreprises ont perdu ou sont en train de perdre le contrôle d'elles-mêmes. Au sens premier du verbe " savoir ", elles ne savent plus ce qu'elles font, ce qui ne serait pas très grave si cela n'avait des conséquences directes sur leurs résultats, donc, in fine, sur la collectivité [...]. Il faut bien admettre que la période dite des " Trente glorieuses " a favorisé, pour des raisons que nous avons développées par ailleurs, une grande " paresse managériale ". Les entreprises ont laissé des pans entiers de leurs activités s'autonomiser, aussi bien certaines de leurs unités que le contrôle de leurs clients, ou la quantité réelle de travail fourni par leurs salariés. L'abondance des ressources a permis d'absorber ces dérives sans grandes difficultés [...]. Pour le dire autrement, durant cette période qui reste bénie dans notre mémoire collective, l'actionnaire a fait alliance avec ses salariés de tous niveaux (cadres, ouvriers, employés...), tant qu'il était possible de les " acheter " en faisant ce que les économistes appellent de la " marge avant ", c'est-à-dire en dégageant du profit sur les consommateurs [...]. Lorsque les conditions sont devenues plus difficiles, à partir du premier choc pétrolier de 1974, il s'est avéré compliqué de continuer dans cette voie, consensuelle certes, mais dispendieuse à bien des égards. Il a donc fallu inverser le balancier et trouver les moyens de mettre sous contrôle ce que faisaient les uns et les autres. Dans le toujours aussi délicieux vocabulaire managérial, il a fallu mettre l'organisation " en tension " [...]

Pour ce faire et quel que soit le vocabulaire utilisé, on a eu recours aux techniques de coercition, même si ce mot ne saurait en aucun cas faire partie du vocabulaire orthodoxe. La coercition c'est la production exponentielle de procédures - " process " ou " processus " - de systèmes de "reporting" et d'indicateurs - les fameux " Key Performance Indicators " (KPIs) - pour ne citer que les plus en vue. Pourquoi pas? Le problème réside dans l'emballement du système, les stratégies d'accentuation de cette tendance auxquelles tous les niveaux de l'entreprise ont recours, afin de se mettre en accord avec le " référentiel dominant " de leur organisation. Mais, nous le verrons, le remède est pire que le mal et grâce à - ou à cause de - la grégarité managériale, les entreprises s'enfoncent dans un jeu perdant-perdant avec leurs salariés. Ces techniques, si elles ne sont pas maniées de façon " raisonnable " dirais-je, faute de mieux pour le moment, sont celles qui produisent inquiétude, désarroi et souffrance chez ceux qui les " subissent ". Au lieu de " motiver " les salariés, de les amener à " s'engager " pour leur entreprise, elles provoquent retrait et rébellion active ou passive, phénomène qui est aujourd'hui bien identifié et analysé.

10 CONSEILS POUR DEVENIR UNE VÉRITABLE ENTREPRISE SOCIALE

Dov Seidman

Devenir une entreprise sociale n'est pas seulement une affaire d'investissement dans les technologies de communication. C'est une entreprise qui intègre les valeurs durables dans son système de gouvernance, dans sa culture et dans sa définition interne du leadership.

[...]

1) En finir avec les conversations unidirectionnelles. L'époque où l'on pouvait diriger un pays ou une entreprise à coups de conversations unidirectionnelles est révolue. Plusieurs exemples l'ont récemment démontré, comme Netflix engageant ce type de conversation avec ses clients sur les tarifs, la Bank of America faisant de même sur les frais des comptes débiteurs et Verizon à propos d'une surcharge d'e-facturation.

Si les entreprises doivent devenir véritablement sociales, elles doivent engager des conversations avec leurs parties prenantes plutôt que de simplement s'adresser à elles. Les entreprises réellement sociales ne se contentent pas de publier ou de tweeter: elles écoutent et elles dialoguent de façon collaborative.

2) Mettre en relation et collaborer.
Ce n'est pas parce que toutes les entreprises possèdent désormais la capacité technologique de tenir des conversations sociales avec leurs employés, leurs clients et leurs parties prenantes que toutes ces conversations ont automatiquement un intérêt. Ce sont les entreprises qui sauront développer les connexions les plus profondes qui généreront la plus grande valeur ajoutée pour leurs clients et leur personnel (sans oublier leurs actionnaires).

Mozilla, par exemple, cherche à approfondir ses relations avec ses clients en les invitant en permanence à transformer son navigateur Internet et ses autres produits, en publiant ses résultats financiers (ce que son statut d'entreprise privée ne l'oblige pas à faire), en ouvrant ses réunions internes au grand public et en publiant ses plans stratégiques en ligne.

3) Ne pas laisser la "libération de" faire obstruction à la "liberté de".
Les médias sociaux peuvent aider à libérer les employés des hiérarchies et des structures traditionnelles qui étouffent la collaboration et l'innovation, mais à condition seulement que de nouveaux cadres viennent remplacer ceux qui existaient auparavant. En Égypte, par exemple, les troubles actuels et la vacance du pouvoir montrent ce qui se passe lorsque la " libération de " l'ancien système n'est pas suivie d'un effort soutenu pour introduire de nouveaux cadres institutionnels qui offrent aux citoyens la "liberté de" mieux vivre (ou travailler).

Les employés veulent être libérés de supérieurs

hiérarchiques autoritaires et directifs et de postes liés à des tâches pour devenir libres de contribuer, avec leur personnalité, leur créativité et leur sens de la collaboration, à l'accomplissement d'une mission digne de leur engagement et reposant sur des valeurs. Sur quelles règles les employés pourront-ils s'appuyer pour encadrer leurs relations avec les clients maintenant qu'ils peuvent communiquer avec eux 24 / 24 h et 7 / 7 j ? Pour répondre à cette question, les entreprises devront développer des cadres institutionnels qui remplaceront les structures et les modes de direction classiques et établir un fonctionnement plus humain dans lequel les systèmes de gouvernance, de culture et de leadership seront harmonisés et synchronisés.

4) Chercher à inspirer plus qu'à motiver. À l'heure où les médias sociaux aident à transférer le pouvoir aux citoyens et aux employés, le leadership doit lui aussi changer de mains. Cela exige d'abandonner un leadership faisant appel à la coercition ou à la motivation pour extorquer aux gens performances ou obéissance, sur le principe de la carotte et du bâton, et de lui substituer un leadership fonctionnant par inspiration et favorisant l'engagement, l'innovation et l'espoir en investissant sur les gens.

Au XXIème siècle, les leaders les plus efficaces (les cadres dirigeants, sur le terrain de football comme ailleurs) sont ceux qui auront compris l'intérêt qu'il y a à abandonner un style de leadership autoritaire et contraignant en faveur d'une approche de mise en relation et de collaboration. Tom Coughlin, l'entraîneur des New York Giants, peut aujourd'hui montrer les deux coupes remportées dans le Super Bowl comme preuve de la transformation de son leadership ; les dirigeants d'entreprises réellement sociales adopteront la même tactique de jeu.

5) Investir dans la culture plutôt que dans la gouvernance. Un système de gouvernance à base de règles et de politiques ne dit aux employés que ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire ; essayez d'imaginer un règlement de média social restrictif qui dicterait aux employés ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas écrire ou tweeter.

Un mode de fonctionnement plus humain place l'humanité au centre, plutôt que les règles, et fait confiance aux employés pour agir avec inspiration sur la base de valeurs, d'une mission et d'un objectif, au lieu de les contraindre. Songez à la compagnie aérienne Southwest Airlines dont l'équipage est libre de faire appel à sa créativité et à son sens de l'humour en expliquant les procédures de sécurité aux passagers. En exprimant leur personnalité, ils donnent une touche de légèreté à une procédure plutôt fastidieuse. Ce sont la culture et les valeurs de Southwest, plutôt que les règles et les procédures, qui rendent possible cette création de lien par les employés. On ne s'étonnera pas d'apprendre que cette culture a également contribué à faire de Southwest l'une des principales entreprises sociales.

6) Faire confiance. Pour continuer avec Southwest Airlines, pourquoi ses hôtesses et ses stewarts divertissent-ils leurs passagers ? Parce que la compagnie leur fait confiance pour trouver eux-mêmes des moyens de faire le lien avec les clients de façon efficace et innovante. Les leaders des entreprises réellement sociales savent l'importance et l'intérêt d'inciter leurs employés à

faire un " TRIP ". (TRIP est un acronyme qui signifie en anglais que la confiance autorise la prise de risques, laquelle stimule l'innovation et entraîne à terme un progrès).

Pour que les entreprises devienne réellement sociales, leurs leaders devront apprendre à faire confiance à chaque employé en le laissant libre d'interagir au nom de l'entreprise dans la sphère sociale.

Cela s'applique aussi bien aux vendeurs de beignets dans la rue qu'aux plus grandes entreprises du monde. C'est, par exemple, le cas de Ralph, un fabricant de beignets de New York, qui a stimulé sa productivité et fidélisé ses clients en leur faisant confiance pour récupérer eux-mêmes leur monnaie dans une pile de pièces posée près de sa caisse (rendre la monnaie lui faisait perdre un temps précieux pour fabriquer ses produits).

7) Hiérarchiser vos valeurs. En dépit de l'échec dramatique de l'état d'esprit qui veut que " la taille immunise contre l'échec ", un grand nombre d'entreprises continuent de ne prendre en compte que la façon dont elles hiérarchisent leurs activités. Elle devraient plutôt s'intéresser davantage à la façon dont elles vont hiérarchiser leurs valeurs. Elles pourraient ainsi générer des relations plus utiles et plus rentables avec leurs employés, leurs fournisseurs et leurs clients. La taille ne sert à rien face aux médias sociaux. Les entreprises ne peuvent plus imposer leur volonté à leurs clients (ni même décréter de hausse de prix ou de nouveaux frais) sans essuyer de riposte cinglante, nuisible à leur réputation, sur les réseaux sociaux.

Dans un monde connecté en réseau, ce sont les valeurs, les principes et les comportements acceptables qui permettent de durer. En hiérarchisant correctement leurs valeurs, les entreprises réellement sociales se forgent une souplesse et une résistance suffisantes pour supporter les critiques et se dotent des capacités d'innovation nécessaires pour prospérer sur le long terme.

8) Mesurer COMMENT et non "Combien". Les entreprises sont particulièrement douées pour mesurer " combien ", par exemple, le chiffre d'affaires, la rentabilité, les parts de marché, les dettes, le nombre de pages lues sur leur site Web ou de personnes attirées via les médias sociaux. Elles récompensent les employés qui produisent le plus grand nombre de tweets ou qui attirent le plus grand nombre de visiteurs à l'aide de badges ou autres incitations. Bien que cette approche augmente effectivement le volume des interactions sociales d'une entreprise, elle néglige l'aspect le plus important : la qualité de ces interactions (comment leurs employés s'y prennent pour échanger avec leurs interlocuteurs).

Les entreprises et les pays se rendent aujourd'hui compte que la mesure du " combien ", par exemple celle du PIB, de la croissance du chiffre d'affaires trimestriel ou des parts de marché, est un indicateur insuffisant pour témoigner d'une réussite et d'une durabilité à long terme. De même, les adeptes des réseaux sociaux devront abandonner l'état d'esprit du " combien " et lui préférer la mesure du COMMENT, qui leur dévoilera le degré d'authenticité, de créativité, de fidélité, d'innovation et d'intérêt de leurs interactions sociales.

9) Envisager l'entreprise comme faisant partie

du reste de la vie. Si nos entreprises doivent devenir réellement sociales, nous devons arrêter de les traiter comme s'il s'agissait d'entités étrangères au reste de l'existence. Cela vaut également pour les règles qu'elles imposent à leur personnel, l'influence qu'elles exercent sur nos collectivités ou les comportements qu'elles encouragent.

Le travail et la vie ne sont plus des sphères distinctes régies par des règles différentes. Rappelez-vous cette scène du " Parrain ", où Michael Corleone dit à Sonny : " - Ça n'a rien de personnel. C'est juste les affaires. " Ce code de la famille Corleone ne peut plus s'appliquer aujourd'hui, dans un monde où tout est devenu personnel parce que le comportement de chacun a des conséquences sur tous. Dans ce monde où nous sommes désormais tous connectés, les entreprises sociales demandent à leurs employés de représenter les valeurs de l'entreprise 24 / 24 h et 7 / 7 j dans toutes leurs interactions sociales. Les entreprises véritablement sociales apportent à leur personnel la culture, les valeurs, l'aide et la confiance capables de guider ces interactions.

10) Affronter la concurrence sur le terrain des comportements. Dans un monde social fortement connecté, les avantages que confère une innovation technologique ne se mesurent plus en décennies ou en années, mais tout au plus en semaines. L'innovation sur les produits, la maîtrise des processus et autres formes traditionnelles de démarquage par rapport à la concurrence peuvent aujourd'hui être facilement et rapidement identifiées, reproduites et commercialisées. La dernière forme de différenciation possible reste le comportement : non ce que nous faisons (par exemple, entretenir des conversations sociales avec les clients), mais la façon dont nous le faisons (entretenir des conversations utiles avec eux). Les entreprises véritablement sociales récompensent les employés qui font preuve des comportements adéquats. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les clients, les spécialistes et autres parties concernées sanctionnent les entreprises qui font preuve de comportements répréhensibles, ainsi que l'ont démontré les récentes difficultés de Best Buy dont la réputation s'est trouvée malmenée.

Pour adopter cette perspective, il ne suffit évidemment pas d'appuyer sur un interrupteur. Les dirigeants doivent s'engager sur une voie qui permette à leurs entreprises de s'enraciner dans des valeurs et d'entamer une quête de sens.

Une telle démarche ressemble moins à la trajectoire linéaire que de nombreuses entreprises tentent de suivre trimestre après trimestre, et davantage aux trajectoires curvilignes que nous empruntons dans la vie. Voilà une notion à ne pas oublier au moment de mettre en place les libertés et les structures dont nos entreprises ont besoin pour évoluer vers une existence plus sociale et plus durable.

Dov Seidman

SOUFFRANCE AU TRAVAIL : PEUGEOT BOUC ÉMISSAIRE ?

Contadour

La CFDT de PSA-Mulhouse publie un sondage accablant. Mais le cas Peugeot n'est-il pas un arbre qui cache une forêt où il ne fait plus bon vivre au travail ni s'impliquer dans l'entreprise ? Et si c'était le début de la fin d'une époque ?

Après une série très médiatisée de cinq suicides sur le site de Mulhouse du Groupe PSA, la CFDT de l'usine en question produit, fort opportunément, un sondage largement relayé par la presse. Les résultats de ce sondage montreraient un sentiment général de dégradation des conditions de travail, perçues comme " plus pénibles " que dans le passé.

À y regarder de plus près, et même si ce sondage traduit sans aucun doute une réalité actuellement forte dans le monde du travail en général, l'étude en question ne prouve pas grand-chose. La CFDT le reconnaît d'ailleurs, elle qui appelle à ne pas faire d'amalgame avec les suicides.

En effet, sur 10 000 salariés invités à répondre, seuls 859 ont rempli le questionnaire du sondage, soit moins de 9 %. On peut donc douter de la représentativité de cet échantillon, sans doute plus "concentré" en salariés revendicatifs que la moyenne globale. D'autre part, ce n'est certainement pas en demandant aux employés s'ils sont satisfaits que l'on saura s'ils le sont. Tous les biais et toutes les arrière-pensées sont possibles dans les réponses que l'on fait à une telle enquête. Faire une " prise de pouls " sur un site industriel est un peu plus compliqué et demande un savoir-faire particulier. Ne retenons donc de ce sondage que les questions qu'il pose et saisissons l'occasion pour parler du phénomène plus général de souffrance au travail. Car voilà bien là un fait marquant de notre époque, qui imprègne aujourd'hui jusqu'à nos vies privées et notre culture en général. Depuis la fin des années 80, on assiste à une rupture historique entre l'entreprise, ses clients et ses collaborateurs. Les salariés, autrefois attachés affectivement à leur entreprise, voire à leur patron, n'acceptent plus, au mieux, qu'une simple relation contractuelle. Les années de chômage, le cynisme d'un monde managérial qui a rompu avec le " management paternaliste ", l'incertitude sociale... ont installé une méfiance qui existait moins par le passé. Et, fait notable, cette désaffection touche dorénavant les cadres autant que les employés, ce qui est relativement nouveau.

Les années 80 ont été à cet égard une charnière nette. Les premières charrettes de cadres ont convaincu cette population qu'elle n'était plus " du bon côté du fusil ", comme elle l'avait toujours cru. D'ailleurs, le statut de cadre ne signifie plus grand-chose, n'implique plus la notion d'encadrement d'équipes, ne procure plus ni autorité ni prestige ni protection particulière. Les grands projets de restructurations (appelés " redéploiements " ou " réorganisations ") ne se font plus avec eux. Ils n'en sont plus les auteurs,

mais les sujets.

L'entreprise s'est ainsi, en abandonnant le paternalisme honni, coupée profondément de ses collaborateurs. À tel point qu'au-delà de la simple démotivation, apparaît maintenant un phénomène autrefois marginal : le sabotage. Car c'est ainsi que l'on peut appeler le fait de freiner des quatre fers pour empêcher les projets d'aboutir sur le terrain, de dire du mal de son entreprise à ses amis, voire de détruire discrètement ou de voler du matériel appartenant à l'organisation.La fidélité et la loyauté d'employés qui ne mesurent plus leur relation à leur employeur qu'à l'aune de leur strict contrat de travail n'est plus acquise, loin de là.

Du côté des clients, les années 90, celles du client-roi, ont laissé des traces. Les consultants en " qualité de service " expliquaient aux entreprises combien perdre un client coûtait cher en image et en investissements de reconquête, quand garder ses clients devenait l'investissement toujours gagnant. On gardait donc ses clients à tout prix, offrant bouteilles de champagne et nuits d'hôtels pour chaque désagrément subi, avec lettre d'excuses à la clé. Le client d'aujourd'hui a été nourri à ça : il est le roi, c'est lui qui fait vivre l'entreprise et il le sait. Son arrogance actuelle trouve sa source dans cette époque où se contenter d'appliquer la loi était inimaginable, le minimum acceptable étant bien au-delà.

Malheureusement pour lui, les années 2000 ont fait naître une autre approche, à la faveur de secteurs dont la croissance était telle qu'elle laissait peu de temps pour soigner et fidéliser des clients que, de toute façon, on retrouverait à la pelle dès le lendemain, la concurrence ne faisant pas mieux. Ce furent les opérateurs de téléphonie, les fournisseurs d'accès internet, les fabricants de high-tech, la grande distribution ou les assureurs. Ils prirent des habitudes que seules les banques semblaient avoir jusqu'alors : faire un peu moins bien que la loi, le client devant s'estimer heureux de n'être pas malmené davantage. Les collaborateurs ont été formés à dire " non " au client. Les réclamations clients ont été redirigées vers le service juridique et non plus vers le service qualité. La lettre recommandée a remplacé le geste commercial. Et l'on comprend alors combien la relation entre l'entreprise, ses collaborateurs et ses clients s'est crispée. Chacun de ces acteurs, toute arrogance dehors, exige d'être le roi, le collaborateur se trouvant entre l'enclume et le marteau et faisant plutôt les frais de cette tension.

Souffrance au travail : Peugeot bouc émissaire ?

Coupée de ses collaborateurs qui souffrent de ne plus être heureux au travail, l'entreprise s'épuise à les pressurer, s'acharnant ainsi dans la même méthode, tellement vaine avec des êtres humains normaux. Elle découvre, étonnée, la capacité énorme qu'a l'individu de travailler lentement, mal et avec mauvaise volonté lorsqu'il n'en comprend pas l'intérêt ou ne le fait pas avec plaisir. Elle découvre que tous ses moyens informatiques et matériels ne lui permettent plus de contrôler des employés qui tombent malades, se suicident, sabotent ou attendent la fin de la journée pour enfin s'épanouir et s'impliquer de tout leur cœur dans des associations et des hobbys qui servent de nouveaux réceptacles à leurs talents. Coupée aussi de ses clients, l'entreprise déploie des trésors d'argent et de marketing pour retenir par la contrainte des gens qui ne l'aiment plus. Les cartes de fidélité, les prix qu'on ne peut plus comparer et les petits caractères deviennent la règle, tant il n'est plus possible de faire confiance au client pour qu'il revienne par simple loyauté, " comme avant ".

Comme tous les cycles, celui-ci ne prendra fin que par une prise de conscience générale, favorisée par une crise paroxystique. Il faudra que des événements graves et médiatisés servent d'alibi pour que des managers osent enfin investir dans l'homme, dans le management humain, alors que les actionnaires refusent aujourd'hui ces allocations de ressources non immédiatement rentables. Il faudra aller plus loin que le cas PSA. Il faudra des suicides ailleurs, des drames humains ou des faillites causées par le désamour des collaborateurs et clients pour que le bouc émissaire ne fonctionne plus.

Il faudra que notre société et notre économie ne puissent plus se cacher derrière le cas particulier de PSA pour que le balancier revienne. Le monde de l'entreprise retrouvera alors la beauté du métier de manager des hommes, et l'on verra réapparaître des patrons humains, des meneurs d'hommes, en lieu et place d'un management par les chiffres, qui ne produit que ce qu'il est capable de produire et n'obtient des gens que la productivité " mécanique " d'êtres stressés et désinvestis. Ce qui est certain, c'est qu'une telle tension, un tel déni de l'homme et une telle crispation de toutes parts n'est pas tenable longtemps, et que les entreprises qui anticipent seront celles qui redécouvriront l'homme et l'art de manager.

L'ère du " management durable " ?

http://www.agoravox.fr

Contadour

REINVENTING ORGANIZATIONS

Frédéric Laloux

Une façon différente d'envisager le rôle du DG

Dans The Living Organization, Norman Wolfe propose une distinction éclairante entre trois types d'énergie à l'œuvre dans les entreprises : l'activité, les relations et le contexte. Par "activité", il désigne l'énergie de l'action, "ce que nous faisons et comment nous le faisons". "Relations" fait référence à l'énergie investie dans les interactions, "ce que nous disons, comment nous le disons et comment nous entrons en relation les uns avec les autres". "Contexte" enfin est l'énergie du sens et de la raison d'être, en lien avec un ensemble plus large. Dans le paradigme de la machine, le champ de l'activité occupe presque tout l'espace Ce n'est donc pas une surprise si les dirigeants d'entreprises classiques concentrent leur énergie sur ce champ-là : résolution des problèmes, prise de décision, correction des erreurs, etc. Mon expérience me montre que la plupart d'entre eux considèrent le champ des relations comme un mal nécessaire, un secteur auquel il faut qu'ils consacrent un peu de temps pour éviter que les frictions entre les personnes ne ralentissent trop la machine. Quant à l'énergie du contexte, elle leur échappe souvent complètement.

Les DG fondateurs des organisations pionnières que j'ai étudiées partent du point de vue opposé. Leur rôle central - garantir l'espace - est en lien avec le champ du contexte. L'incarnation des rôles du dirigeant Opale recouvre les champs du contexte et des relations, et ce qui leur reste comme temps est consacré à l'activité. Mais, même dans ce cas, par exemple quand un collègue les consulte dans le cadre de la sollicitation d'avis et qu'ils défendent leur point de vue avec passion - ils font en sorte de garder contexte et relations présents à l'esprit en même temps, de se demander comment leur façon de discuter va ou non dans le sens des révolutions de l'autogouvernance Opale, de la plénitude et de la raison d'être Évolutive.

En passant une journée avec Jos de Blok, dans les petits bureaux du siège de Buurtzorg, j'ai été très frappé par une chose que j'avais déjà remarquée dans d'autres entreprises Opale, mais que je n'avais jamais formulée, c'est à quel point la vie est plus simple dans ces entreprises !

" Faites confiance à vos rêves ! Vivez la vie que vous avez imaginée. À mesure que vous simplifiez votre vie, les lois de l'univers se simplifieront " (Henry David Thoreau).

[...]

Quand le champ énergétique du contexte est sain et fort, il en va de même des relations. Et ce qui, dans d'autres circonstances, fait perdre du temps et de l'énergie, dans le champ de l'activité disparaît tout simplement. Rien ne fait obstacle au travail. Dans de nombreuses sociétés, on a l'impression que tous les collaborateurs sont pris au piège d'une course à l'échalote. Buurtzorg et les sociétés qui lui ressemblent évoquent une image différente : on dirait qu'il leur a poussé des ailes et qu'elles volent avec une force tranquille vers leur destination. Quand contexte et relations sont justes, il est vraiment beaucoup plus simple de diriger l'entreprise.

Frédéric Laloux

IL EST URGENT DE REDÉFINIR UN CONTRAT SOCIAL

Sandra Enlart

La souffrance au travail et les suicides sont le résultat d'un mouvement amorcé au début des années 2000.

La financiarisation des entreprises, l'importance prise par les résultats à court terme, la globalisation des économies ont eu de lourdes conséquences sur la gestion humaine des salariés. La dimension gestionnaire a alors pris le pas sur la dimension humaine.

Comment en est-on arrivé là ? Le fond du problème reste partout celui des choix d'organisation du travail qui sont destinés à produire plus, sans prendre en compte les dimensions humaines de ce même travail. Or décider de qui fera quoi et comment, répartir de nouvelles responsabilités à telle équipe ou telle personne, c'est évidemment déterminer les conditions de travail, de collaboration et d'efficacité des salariés.

Tout cela se passe de plus en plus souvent sans le directeur des ressources humaines. Il en va de même pour les critères d'évaluation qui pèsent pourtant lourd dans la relation au travail. Qui réfléchit vraiment à ce qu'est la performance ? Qui prend le temps de choisir un processus d'évaluation - bien au-delà de l'entretien - capable de donner du sens au travail ?

Et pourtant, les entreprises ont fait beaucoup pour aider, accompagner, améliorer, faire adhérer leurs salariés. Les politiques sociales des grands groupes français, leur foi dans le dialogue social, leur engagement dans la gestion des compétences doivent être rappelés ici.

Il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain et il faut cesser de diaboliser les manageurs et les dirigeants qui poursuivaient leur propre logique. Leur plus grand tort, finalement, est d'avoir pensé que les messages dominants du business pouvaient se décliner en termes de ressources humaines : court terme, urgence, adaptabilité systématique, productivité, " toujours plus ", critères d'évaluation impensés et parfois insensés. La tentation a été grande de déverser tout ce non-sens dans la besace des manageurs en attendant d'eux qu'ils " redonnent du sens " à ce qui n'en avait plus ! Même avec un coach derrière chacun d'eux et des formations au " leadership " à haute dose, c'était mission impossible.

" Course au profit " dérisoire.

La crise a indéniablement accéléré ce phénomène. Elle a détruit le peu de points de repère qui existaient encore et rendu la "course au profit" dérisoire. Comment revenir à une organisation plus humaine de l'entreprise ?

Premièrement, on ne peut pas faire " n'importe quoi " avec les salariés à moins de le payer un jour. La compréhension et la prise en compte des dimensions humaines constituent une source incontournable de progrès économique. Le management doit être épaulé solidement par une fonction ressources humaines proche de lui, responsabilisée avant tout sur l'humain. Les salariés sont intelligents, et cela d'autant plus qu'on les traite comme tels. L'organisation du travail, les modes de management, les modes de formation et la gestion des ressources humaines en général doivent être conçus à partir de cette conviction. Les systèmes de reconnaissance doivent être cohérents avec ce qui est attendu, mais ils doivent aussi être le reflet d'un respect des personnes et des collectifs au quotidien. Deuxièmement, le langage, la parole, les mots doivent retrouver une certaine vérité. Il faut arrêter les bla-bla, les termes à la mode qui ne veulent rien dire, il faut parler simple et vrai, il faut cesser de dire le contraire de ce que les gens vivent, il faut arrêter de parler du " sens " sans arrêt alors que les choses n'en ont pas. Quand on prive des individus du langage, ils vont mal. Il faut dire ce qui est et permettre à chacun de s'exprimer.

Troisièmement, les individus ont besoin de temps pour aller bien et produire intelligemment. Il faut du temps pour apprendre, du temps pour se parler et travailler ensemble, du temps pour créer du collectif, du temps pour prendre du recul et progresser.

C'est au management et à la fonction ressources humaines d'exiger ce temps et de l'organiser. Ces différents points peuvent paraître banals. Ils sont pourtant bien souvent bafoués dans les faits. Il est urgent de reconstruire un contrat social qui repose sur ces trois " basiques " : respect des personnes, de la parole et du temps.

Article paru dans : Le Monde

L'ENTREPRISE HORIZONTALE

Frank Ostroff

Dans une entreprise hiérarchique traditionnelle, tous les flux sont verticaux. Le travail étant accompli par des services distincts représentant des métiers distincts (on parle alors de services " fonctionnels "), il nécessite de multiples passages de relais, synonymes de perte de temps, et induit naturellement des conflits d'intérêts entre services et un repli de chacun d'entre eux sur ses objectifs propres, au lieu de rassembler toutes les composantes de l'entreprise autour d'un objectif commun de production de biens et de services d'excellence, propres à conquérir et satisfaire la clientèle.

Quels sont, plus précisément, les grands principes de l'entreprise horizontale ?

- L'entreprise horizontale est organisée autour de processus clés transversaux, et non autour de tâches ou de fonctions.
- Des " responsables du processus " assument d'un bout à l'autre la responsabilité de chaque processus clé.
- L'unité de base de l'entreprise horizontale n'est pas l'individu, mais l'équipe.
- L'entreprise horizontale limite l'importance de la hiérarchie en éliminant les tâches non porteuses de valeur ajoutée et en donnant aux membres des équipes, même s'ils ne sont pas managers, la possibilité de prendre des décisions directement liées à leur intervention au sein du processus.
- L'entreprise horizontale travaille en étroite collaboration avec ses clients et ses fournisseurs.
- L'entreprise horizontale responsabilise les employés en leur fournissant les outils, les compétences, la motivation et les pouvoirs nécessaires pour adopter les grandes décisions influant sur les performances de leur équipe.
- L'entreprise horizontale a recours à l'informatique pour aider les employés à atteindre leurs objectifs de performance et à fournir sa proposition de valeur à la clientèle.
- L'entreprise horizontale insiste sur la polyvalence et forme les employés à trouver des solutions et à travailler de manière productive dans un cadre transversal.
- L'entreprise horizontale favorise la diversité, la créativité et la réactivité au sein de ses équipes.
- Les services fonctionnels sont redéployés afin de devenir des " partenaires de performance " aux côtés des groupes de processus.
- L'entreprise horizontale mesure la performance en fin de processus (les objectifs de chaque processus étant directement liés à la proposition valeur), la satisfaction des clients et des employés et l'apport financier des opérations réalisées.
- L'entreprise horizontale crée une culture d'entreprise fondée sur la transparence, la coopération, la collaboration et l'optimisation constante de la performance, dans laquelle l'autonomie, la responsabilisation et le bien-être des employés représentent des préoccupations majeures.

LA FIN DU MANAGEMENT

Gary Hamel

Trop de sermons, pas assez d'ambitions.
L'initiative, la créativité et la passion sont des dons. Et ces dons, les salariés choisissent, jour après jour, instant après instant, de les offrir à l'entreprise ou de les garder pour eux. Cela ne se commande pas. Si vous êtes P-DG, vous ne vous verrez pas offrir ces cadeaux parce que vous aurez exhorté les gens à travailler davantage, ou parce que vous leur aurez ordonné d'aimer les clients et de combattre les concurrents. Vous ne verrez s'épanouir ces talents que lorsque vous commencerez à vous demander à vous-même et à demander à vos salariés quelle sorte d'ambition mériterait que tous ceux qui travaillent chez vous donnent le meilleur d'eux-mêmes et quelle .noble cause leur inspirerait l'envie d'offrir généreusement leurs talents.

Au fil des années, j'ai assisté à bon nombre de discours destinés à galvaniser les troupes dans de nombreuses entreprises. J'ai vu des P-DG marteler leur pupitre, subi les décibels de refrains entraînants tandis que des milliers de salariés, gonflés à bloc, applaudissaient ou tapaient des pieds. L'ennui, c'est que les poussées d'adrénaline sont éphémères. Elles peuvent produire une vague d'émotion, mais pas un flux continu de contributions inspirées - pour obtenir cela, il faut plus que des exhortations, il faut un impératif moral. Il peut s'agir de produire des produits d'une beauté inégalée - cette ambition motive beaucoup de monde chez Apple. Il peut s'agir de guérir des maladies longtemps considérées comme incurables - mission qui inspire les chercheurs de Genentech. Il peut s'agir de rassembler toute la connaissance du monde et de la mettre à la disposition de tous, gratuitement - idée altruiste qui sous-tend Wikipedia.

Un impératif moral ne saurait être ni fabriqué de toutes pièces par les belles plumes qui écrivent les discours des présidents ni concocté par des consultants. Cela ne s'invente pas en deux jours de séminaire. Non, cela doit naître tout naturellement du sentiment authentique qu'il y a une mission à accomplir, une possibilité à explorer, une injustice à combattre. Un impératif moral n'est pas quelque chose que l'on invente pour en obtenir davantage de son personnel, Pour qu'il soit ressenti comme authentique, il faut que ce soit une fin, pas un moyen. Pensez aux processus de management de votre entreprise. Combien de temps et d'importance ces rituels accordent-ils aux conversations portant sur la mission ultime et la destinée de l'entreprise? Pas beaucoup, j'en suis certain. Assistez à une réunion lambda du comité de direction - où l'on discute stratégie, budgets, ressources humaines, ou tout autre sujet. Non seulement vous constaterez une absence notable de recours à l'hémisphère droit du cerveau, mais vous n'entendrez pratiquement rien qui permette de penser que les participants aient un cœur. La beauté. La vérité. Lamour. Le dévouement. La sagesse, La justice. La liberté, La compassion. Tels sont les impératifs moraux qui ont poussé les hommes à des réalisations extraordinaires au cours des siècles.

Il est triste que le jargon du management laisse si peu de place à ces vertus. Pour parler simplement, vous avez peu de chances d'obtenir que vos salariés mettent du cœur à l'ouvrage, au sens littéral du terme, s'ils n'ont pas le sentiment de travailler à un objectif inspiré par un idéal non seulement ambitieux, mais généreux.

MANAGEMENT GAME

Isabelle & Frédéric Rey-Millet

Attitude ou posture ?

Nous pourrions encore longtemps hésiter entre parler d'attitude ou de posture.

25 définitions plus tard, nous sommes encore mesurés : convaincus qu'une attitude reste avant tout comportementale et que l'on parle plus facilement d'attitude bienveillante, mais que de plus en plus, le mot posture, tombé en désuétude, revient pour symboliser l' " attitude de l'esprit ". La posture devient un état d'esprit, résolu, une capacité à être, fondamentalement, tel ou tel manager.

Quoi qu'il en soit, le manager doit changer. Bienveillance, empathie, éthique, passion, sens, agilité deviennent les moteurs du management de demain. Manager est difficile, cela doit devenir un plaisir. Commençons d'abord par aider les mauvais managers à devenir meilleurs. Chacun, en portant les messages, que nous venons de partager, a le droit et le devoir de faire bouger les choses.

Nous formulons le rêve, auquel nous croyons, que demain le terme manager sera associé à une posture positive et valorisante, que les managers seront fiers d'être considérés, non pas pour leur place dans l'organigramme, mais pour l'épanouissement et la performance auxquels ils contribuent.

Gageons que les enfants de ces managers ne diaboliseront plus l'entreprise, qu'ils seront fiers de leurs parents et auront envie de se comporter comme eux. Un nouveau paradigme du management est possible. Nous pouvons faire mieux que de survivre aux jeux de pouvoirs, d'égo et de bureaucratie omniprésente. Tout commence par nous.

Manager est un voyage sans fin, enrichissant et passionnant, dont le parcours est jalonné d'innombrables embûches et questionnements : nous espérons vous avoir donné envie de le faire en souriant !

ROUGE OU MORT

David Peace

Voilà une semaine, maintenant, que je suis ici, dit Bill Shankly. Et pendant cette semaine, j'ai tenu ma langue mais j'ai gardé les yeux ouverts. Et franchement, messieurs, ce que j'ai vu ne m'a pas plu. Il y a beaucoup de choses qui ont besoin d'être changées, beaucoup de choses qui ont besoin d'être faites.

[...]

Tom. Williams dit, Eh bien, nous n'allons pas manquer de réfléchir à vos suggestions. Y avait-il autre chose, monsieur Shankly ?

Oui, dit Bill Shankly. Il y a autre chose, assurément. Il y a Melwood. Ce terrain-là, c'est encore pire qu'ici. Des gamins n'en voudraient même pas pour taper dans un ballon le dimanche, et je ne parle pas de l'entraînement de footballeurs professionnels. La pelouse est un véritable piège. C'est un miracle que personne ne s'y soit encore cassé une jambe. Et le pavillon ne vaut pas mieux. Il suffirait d'une bonne bourrasque pour qu'il s'écroule sur place. Et les tenues que mettent les joueurs pour s'entraîner. Elles sont en lambeaux. Ce ne sont que des loques. Un clochard n'en voudrait pas. Ce n'est pas digne du Liverpool Football Club.

De nouveau, les dirigeants du Liverpool Football Club échangent des regards. Et un autre d'entre eux demande, Alors, que suggérez-vous, Shankly?

Je suggère que vous fournissiez aux joueurs de nouvelles tenues d'entraînement, répond Bill Shankly. Et je suggère que vous me procuriez quelques pots de peinture. Je ne vous demande pas de faire venir les peintres et les décorateurs. Donnez simplement leurs tenues aux joueurs et donnez-moi de la peinture. Et je ferai le reste.

Tom Williams réplique, Eh bien, je pense que nous serons tous d'accord pour dire que vous avez très énergiquement plaidé votre cause, monsieur Shankly. Et, je le répète, nous n'allons pas manquer de réfléchir à vos suggestions. Merci, monsieur Shankly.

Bien, dit Bill Shankly. Parce que je suis ici pour faire mon travail. Et je le ferai. Alors, je m'attends à ce que vous fassiez tous le vôtre aussi.

Extrait de « Rouge ou Mort »

CINQ PRINCIPES POUR « FABRIQUER » SA CHANCE

Philippe Gabilliet

Parmi les nombreux facteurs pouvant expliquer la réussite ou le bonheur, le facteur “chance” occupe une place à part. Chacun de nous expérimente un jour ou l’autre l’irruption, dans sa vie, d’un événement fortuit, inattendu, et qui se révèle comme tout à fait providentiel. Il peut s’agit d’une rencontre, d’une information, d’un concours de circonstances ou d’un incident quelconque. Paradoxalement, cet événement peut avoir été positif et heureux, ou au contraire tout à fait malencontreux et dramatique (accident, rupture, échec) et initialement considéré comme un coup de malchance.

Mais le coup de chance isolé est souvent aussi extraordinaire qu’isolé ; que l’on gagne au Loto, que l’on échappe par miracle à un crash aérien en ratant l’avion à la dernière minute ou que l’on se retrouve nez-à-nez, à l’autre bout du monde, sur un copain d’école perdu de vue depuis trente ans, tout cela ne renvoie qu’au mystère des probabilités et des statistiques. Beaucoup plus intéressante est la “chance” récurrente et durable, celle dite des personnalités chanceuses. Ce mécanisme semble démontrer l’existence d’une capacité à attirer les opportunités de vie inattendues et à s’y ajuster de façon optimale, créant ainsi cette image d’une aura de “chance” qui leur colle à la peau, voire qui contamine leur environnement, les transformant en une sorte des porte-bonheurs ambulants…

A quoi reconnaît-on ces personnalités chanceuses ? Et est-il possible pour chacun de développer son propre “potentiel de chance” ? Les divers travaux contemporains sur le sujet conduisent à dégager cinq attitudes et comportements propres à accroître notablement, surtout lorsqu’on les additionne, notre “capital chance”.

1) La chance est tout d’abord le produit d’une disponibilité intérieure

Comme disait Louis Pasteur, “La chance ne favorise que les esprits préparés”. Car pour la rencontrer, encore faut-il l’attendre. Les personnes chanceuses sont en fait, plus souvent que la moyenne, dans un état d’attention extrême face à ce qui se passe autour d’elles. Avoir de la chance, c’est d’abord l’art de se tenir prêt à rencontrer de l’inattendu, sous toutes ses formes. C’est cette disponibilité, cette mise en marche du radar intérieur qui permet d’ailleurs à un mécanisme comme l’intuition de se déclencher à intervalles réguliers face à des décisions à prendre. Cette disponibilité passe aussi par une affirmation claire de son identité de chanceux, et l’attente permanente de toute matière première de vie, heureuse ou malheureuse, fournie par les caprices du hasard.

2) La chance est aussi une affaire de connexion avec les autres

Impossible de rencontrer la chance dans la solitude, l’isolement et l’absence de toute vie sociale. Car l’inattendu, qu’il s’agisse de rencontres ou d’informations, est une matière première qui doit circuler. De ce point de vue, la meilleure façon pour rencontrer des opportunités inattendues est d’aider les autres (en particulier ceux dont on a besoin ou que l’on apprécie, tout simplement) à faire de même. Les chanceux réguliers sont des passeurs d’opportunités, des fournisseurs d’occasions qui portent chance aux autres. Ils mettent régulièrement les autres en relation avec des personnes utiles ou intéressantes pour eux, mais que ces derniers n’auraient jamais rencontré sans l’intervention de ces “anges de la chance”. Bref, pour réactiver son propre cycle de chance, pourquoi ne pas chercher à être désormais une chance pour les autres ?

3) Parce que le sort est capricieux, les chanceux sont souvent experts en recyclage de malchance

Car eux aussi doivent parfois faire face à la fatalité, à l’épreuve totalement inattendue, à l’accident de parcours qui vient perturber durablement le scénario de réussite qui était en train de se jouer. Pour les personnalités chanceuses, les coups de malchance sont une réalité comme les autres. Désagréable certes, mais que l’on peut tenter d’optimiser, à partir de laquelle on peut tenter de rebondir. Car les épreuves les plus inattendues peuvent receler des bénéfices cachés, ou plutôt des avantages décalés dans le temps ; mais ceux-ci ne se révéleront que plus tard, quand le deuil aura été fait, quand le contexte aura bougé, quand on aura mûri soi-même, voire quand on sera passé à autre chose.

4) La chance durable attire d’autant plus les événements fortuits favorables qu’elle leur offre une direction intérieure, celle de l’intention créatrice

“L’intention organise sa propre réalisation” affirme le médecin indien Deepak Chopra. L’occasion inattendue a donc tendance à

trouver en priorité ceux qui sauront l'utiliser au mieux. Certes le coup de chance isolé peut frapper par surprise, même si on n'est pas prêt à la recevoir. Mais rien n'est plus triste qu'une opportunité inattendue (coup de foudre, gain inespéré, demande de service) qui reste sans suite faute d'un projet, d'un rêve, d'un désir propre à qui donne sa consistance. A certains se lamentant sur leur malchance, on a parfois envie de dire : "Même si tu avais eu de la chance, qu'en aurais-tu fait ?"

5) Enfin, il n'existe guère de chance qui soit à la fois durable et passive

Et le facteur déclenchant, pour les personnalités chanceuses, est presque toujours le passage à l'action. "Il peut arriver des choses à ceux qui attendent, mais uniquement celles laissées par ceux qui ont foncé", écrivait Abraham Lincoln. Car le chanceux récurrent est audacieux. Il fait confiance aux événements et fait le pari de l'action. Il n'hésite pas à demander, même s'il n'est pas sûr d'être entendu ; il essaye, même s'il n'est pas totalement prêt ; il fait confiance, quitte parfois à être trompé, etc. "Le jour où tu décides d'agir, ce jour-là est ton jour de chance" nous rappelle un vieux dicton coréen. Notre zone de confort est souvent une zone de non-chance, c'est-à-dire un endroit douillet mais un peu routinier, marqué par les habitudes et la précaution ; et donc un endroit où il ne se passe pas grand-chose d'inattendu.

Derrière chacun de ces cinq principes simples se cachent des décisions de changement. Chacun peut décider, dès à présent, d'accroître son potentiel de chance. Mais au final, tout reste entre nos mains. A ceux qui me demandent parfois : "Si on fait tout ce que vous nous dites, vous nous garantissez qu'on aura davantage de chance", je ne peux que répondre : "Non. Si vous faites tout cela, il va simplement commencer à arriver des choses inattendues dans votre vie. Mais pour ce qui est de les transformer en chance véritable, cela restera à vous de jouer !".

Philippe Gabilliet

QU'EST-CE QUI NOUS REND MEILLEURS ?

Arsène Wenger

Question : Première question Arsène : quand est-ce que tu as décidé de devenir joueur, puis entraîneur ?

Réponse : On connaît souvent l'intensité de ses désirs et pas forcément les causes. Donc je savais toujours que ma vie allait être dans le foot. Pour moi, ne pas être dans le foot, c'était la mort. Ça paraît un peu cru, mais j'ai été élevé dans un village où il y avait deux pôles la religion et le football.

Question : Tu as fait du football ta religion ?

Réponse : Oui, j'ai fait du football ma religion. Au départ, j'ai essayé de combiner les deux parce que j'étais dans un village qui ne gagnait pas souvent. Donc je me suis dit, je vais aux matchs de foot avec le missel et j'ai lu la messe pendant les matchs. Cela ne nous a pas beaucoup aidé. J'ai compris bien plus tard que ce qui faisait les miracles, c'étaient les bons joueurs ; et les bons entraîneurs peuvent accompagner.

Question : Quel est justement le lien entre un bon joueur et un bon entraîneur ? Est-ce que quand on est un bon joueur, on devient forcément un bon entraîneur ? Est ce qu'on peut être un bon entraîneur sans avoir été un bon joueur ?

Réponse : Une bonne équipe sans un bon entraîneur ne va pas très loin. Parfois, sur du court terme, elle peut exister, mais un bon entraîneur sans de bons joueurs, c'est pareil. On est interdépendants. Un entraîneur, c'est un guide. C'est quelqu'un qui dit à un groupe de personnes: vous voulez gagner ? Moi, je peux vous aider. Moi, je connais la voix et je peux vous guider pour arriver à gagner. Après, c'est quelqu'un qui a un concept clair pour lequel il est prêt à se battre. Mais de temps en temps, il faut qu'il jette son concept à la poubelle. Les situations humaines changent très très vite. Il ne faut pas qu'il jette la poubelle quand même. Mais il faut qu'il soit à la fois résistant au stress, extraordinairement résistant au stress, capable de prendre des décisions très très dures. Il faut savoir que priver un joueur de match, c'est le rendre chômeur, sans couper les liens avec lui. Donc, c'est un phénomène humain extrêmement intéressant. Tous les vendredis, nous fabriquons des chômeurs que nous réemployons le lundi matin comme si de rien n'était. Il faut savoir quand même que pendant tout le weekend, ils nous détestent.

Question : Dans le management des entreprises, il y a plusieurs styles de management. Il y a le management du patron du CAC 40 ; tu vois qu'il a eu un parcours un peu particulier, qu'il a gravi les échelons un par un. Et puis après, il y a un style

de management de startup qui se veut plus agile. Et je me suis fait cette petite remarque quand on a pris un petit déjeuner cette semaine : on a vu Robert Pirès venir te dire bonjour et quelque chose m'a frappé, c'est que Robert te vouvoyait. Et donc du coup, je me suis demandé si tu n'avais pas un style de management un peu CAC 40.

Réponse : C'est possible, mais en même temps, je dirais qu'il y a eu une évolution entre le moment où j'ai démarré ; j'étais le plus jeune entraîneur de France et j'ai terminé plus vieil entraîneur d'Angleterre, donc il y a eu 35 ans de différence et c'est vrai qu'on est passé de la verticalité à l'horizontalité dans les relations. Il ne faut pas oublier que quand j'étais entraîneur à Nancy, le joueur le mieux payé gagnait 20.000 francs français ; Ça fait 3.000 euros. Aujourd'hui, et quand je suis arrivé en Angleterre, le joueur le mieux payé de mon équipe gagnait à peu près 200000 livres ; Ça fait 300 000 euros par an. C'est ce que les joueurs gagnent aujourd'hui en semaine. Donc, en vingt ans, il y a eu une évolution terrible et la différence est que quelqu'un qui devient d'un coup un millionnaire veut être traité comme un millionnaire. C'est à dire, il faut le convaincre. On est passé de la sphère de donner des ordres, demander, à convaincre, persuader. Et c'est vrai que la communication a pris une importance énorme à l'intérieur des équipes. Pourquoi ? parce que vous ne traitez qu'avec des stars, des véritables stars.

Question : Et donc le vouvoiement devait être compliqué en anglais, j'imagine ?

Réponse : Je ne sais pas pourquoi, mais jamais les joueurs ne m'ont tutoyé. Peut-être parce que j'avais un grand pouvoir dans mon club, que j'étais responsable de tout, de la négociation des contrats, de l'achat des tondeuses à gazon, de la structure du club, la construction du stade, des terrains d'entraînement. Donc, peut être que cette forme de pouvoir total que j'avais dans mon club peut provoquer cela.

Question : Yves Morieux, qui est venu trois fois à l'USI, spécialiste du management, définit le management comme l'art de faire faire aux autres ce qu'ils ne feraient pas tout seuls. Partages-tu cette vision du management ?

Réponse : Moi, je pense que c'est l'art d'obtenir des autres ce qu'on pense pouvoir être victorieux. Et je dirais qu'il faut que votre projet devienne le leur. Quand tu as vraiment gagné, c'est qu'eux-mêmes défendent ton projet, qu'ils se l'approprient et qu'ils le défendent. Quand tu arrives en Angleterre, on ne te met pas le tapis rouge ; Il faut convaincre, Il faut obtenir des autres ce que tu veux. Et quand ton projet est partagé par les autres et je dirais même plus, quand ton projet est partagé par les meilleurs de ton équipe, eux te rendent plus fort.

Parce que la vie d'un joueur de foot, quand il rentre le matin entre 18 et 23 ans, il mange dans ta main. Entre 23 et 28 ans, il est fort ; Quand il arrive le matin, il rentre dans ton club et te fait comprendre que tu as besoin de lui. Donc, entre 29 et 30 ans, il redevient plus humble, plus normal.Parce qu'ils sentent la montre, et que chaque année gagnée après, est une année remarquable pour eux.
Mais il faut des joueurs, tes meilleurs joueurs. Quand tu as vraiment un lien avec eux, cela te renforce dans ton vestiaire. Parce qu'il faut savoir qu'un vestiaire, c'est la jungle. Quand tu as des joueurs qui manquent de carrière parce qu'ils n'ont pas la force de s'imposer dans le vestiaire; c'est impressionnant parce qu'à un moment donné, quand tu rentres dans le vestiaire, il faut que tu fasses sentir aux autres : Eh les gars, c'est moi ou vous, mais moi, je suis prêt à me battre. Après, la seconde étape, c'est moi et les autres. Mais au départ, c'est moi ou les autres. Il y en a beaucoup qui échouent là-dessus.

Question : Et donc, comment tu les aides ?

Réponse : Moi d'abord, j'essaie de détecter toujours le point fort. Tu fais ta vie avec un point fort. La vie de footballeur tu la fais avec ton point fort. Aucun joueur n'a toutes les qualités. Donc, j'essaye toujours de détecter le point fort de la personne, mais il en faut dans sport collectif de haut niveau d'aujourd'hui. L'autre jour, je disais ça à Tsonga, il me dit oui, mais en tennis, tout le monde joue sur ton point faible.

Question : En foot aussi ?

Réponse : En foot aussi en tant qu'équipe. Mais tu fais ta carrière avec un point fort. les autres peuvent compenser tes points faibles. L'exemple bien connu en France c'est Giroud ; Il n'a pas tous les points forts, mais il a un point fort, vraiment énorme. Donc, il a fait sa carrière là-dessus et je cherche cela. Après, évidemment il faut, plus le sport avance, moins il faut que tu aies de trous. Et le sport moderne exige un point fort énorme, et puis être assez bon partout.

Question : Dans mon bureau, il y a une petite phrase de Nelson Mandela qui dit : Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends. Qu'en penses-tu ?

Réponse : Oui, mais dans notre métier, il ne faut pas perdre souvent parce que tu n'as pas le temps d'apprendre longtemps. Et je dirais qu'un entraîneur, c'est aussi un réducteur de temps de crise avant tout. Là où il y en a un qui perd 5 matchs, un bon en perd aussi, mais il n'en perd que 2 ou 3 peut être.

Question : 3 matchs grand maximum dans ta carrière je crois d'affilée, c'est ça ?

Réponse : Je n'ai jamais perdu trois matchs d'affilée en Premier League en 22 ans, parce qu'au bout de trois matchs, tu es dans une crise totale où même tes propres joueurs commencent à douter de toi. Il faut savoir que toi aussi, tous les jours, si tu es dans la jungle, tu as 25 mecs en face de toi qui sont très intelligents, qui cherchent tous les jours un point faible. Donc, quand tu arrives

le matin, il faut être blindé, il faut être prêt, il faut avoir ses convictions et il faut une force quasi animale pour être entraineur, parce que tu es obligé de vivre comme un sportif de très haut niveau ou tu ne t'en sortiras pas.

Question : Qu'est ce qui, selon toi, fait la différence entre un excellent joueur et un joueur Ballon d'or ? Et comment on peut les détecter ?

Réponse : D'abord sur mon observation, sur tous les tests que j'ai faits pendant 35 ans ; c'est le joueur de très très haut niveau et quelqu'un, d'une façon générale dans la vie, qui a une analyse objective de sa performance en étant un peu dur avec lui-même. C'est quelqu'un qui a une bonne combinaison entre motivation et intelligence. Mais sur les tests que nous avons fait, nous avons pu nous rendre compte que dans l'intensité de la motivation, c'est plutôt l'endurance de la motivation qui était importante que l'intensité. C'est-à-dire, quelqu'un qui est capable d'avoir un projet et de le maintenir. J'ai vu beaucoup de gars échouer et qui avaient un talent formidable, mais qui n'étaient pas prêts à maintenir l'effort. Et l'effort qui n'accompagne pas le talent dépérit petit à petit. Et ce qui est encore pire, c'est que quand tu es responsable et que tu vois que le gars n'a pas la capacité de maintenir l'effort, tu perds confiance en lui. Et ceux qui ont cette capacité d'endurance et de persister font une différence énorme. Par exemple Zizou ; Je l'ai vu jouer à 20 ans. Il jouait en équipe de France des moins de 21. J'ai demandé à Henri Emile, qui était entraîneur à l'époque (moi j'étais entraîneur à Arsenal), qu'est-ce qu'il y a de bon là-dedans? Henri répond : Il y en a deux qui sont pas mal ; Dugarry et Zidane. Tu ne sais jamais ce qu'ils vont faire. Mais Zizou avait la gagne en lui et l'humilité en lui. Et puis, petit à petit, ils font la différence ces gars-là. A 23 ans, à 24 ans, il rentre soudain dans une autre catégorie.

Question : Alors, quand ils rentrent dans cette catégorie de stars, certaines stars ont de très fortes personnalités, pour ne pas dire plus ; comment on gère ça dans le vestiaire ?

Réponse : D'abord en étant sans compromission avec eux. Il faut que tu traites les plus grandes stars presque plus durement que tous les autres. Sauf, il y a eu quelques exceptions dans les carrières, c'est à dire que les gars sont ingérables. Tu dis demain, rendez-vous à 10 heures. Le mec arrive à 10 heures 15 et, évidemment, tu ne l'accepte pas et tu peux tellement leur faire la guerre qu'à un moment donné, l'équipe te demande de faire un compromis avec lui. Pourquoi ? Parce qu'il fait gagner l'équipe. Donc, il faut savoir que quand tu es dans le jeu, tu t'adresses à un enfant. C'est anormal, naturellement anormal de faire de ton métier le jeu. Pourquoi ? Parce que le jeu s'intéresse avant tout à l'enfant. L'enfant vit dans quoi ? Il vit dans le présent, il s'amuse, il veut qu'on le divertisse en l'amusant. Après tu t'adresses aussi à l'adolescent. L'adolescent est toujours dans le tout ou rien. Ou tu es génial ou tu es le roi des cons. De temps en temps, tu lui demande d'être adulte. L'adulte, c'est quelqu'un qui vit de

compromis entre ses difficultés intérieures et l'extérieur. Il fait le compromis. Mais tu as des gars qui restent enfants, qui deviennent aussi parfois des joueurs extraordinaires parce qu'ils gardent leur créativité et leur instinct, leur intuition. Mais dans le quotidien, sont difficiles à gérer.

Question : Alors, on a vu dans l'histoire du foot que l'argent ne faisait pas toujours le bonheur. En tout cas, ne permettait pas forcément de gagner tous les titres. Ce serait quoi pour toi, les secrets d'une belle équipe ?

Réponse : Je pense qu'avant de faire une équipe, il faut faire un club. Et un club est construit avant tout sur des valeurs que tu peux exprimer, qu'il faut dire, qu'il faut identifier et qu'il faut faire en sorte que tout le monde les respecte. Après, l'équipe doit adhérer au projet de jeu de l'entraineur. C'est pourquoi je disais tout à l'heure que l'entraineur doit avoir un concept et qu'il doit faire partager. Je donne un exemple concret : si je décide de baser mon jeu sur la vitesse de récupération du ballon, sur la vitesse de transmission, sur les courses en profondeur et que j'arrive dans un club où il n'y a que des joueurs qui sont lents, Il faut que je m'adapte et que je m'en sorte le temps d'acheter des joueurs.

Question : Tu adaptes le jeu ou tu adaptes l'équipe?

Réponse : Si tu n'as pas de joueurs rapides, tu es obligé d'adapter ton jeu. C'est pour ça qu'il faut que tu apprennes vite et en même temps, dans le sport moderne, à créer une culture. Moi, j'ai fait des matchs avec des joueurs en joueurs de 11 pays différents, ce qui veut dire 11 cultures différentes. Et au début de chaque année, je mettais les joueurs par groupes de 5 pays différents. Je disais : normalement, on ne se comprend pas, mais on va créer notre propre culture. Et par groupes de 5, les joueurs répertoriaient ce qui était important pour eux. Je faisais la synthèse et je créais notre propre constitution que je distribuais après à tout l'effectif. Je leur disais : voilà ce que vous avez choisi d'être. Et à chaque fois qu'on sortait de la route, je pouvais leur dire c'est vous qui avez décidé qu'on se comportait comme ça. Donc, je pense aussi qu'un entraîneur est quelqu'un qui fait respecter une discipline dans un sport collectif dans laquelle tout le monde se reconnaît. Pourquoi ? Parce que quand vous êtes en crise, il faut se raccrocher à quelque chose. Et si vous n'avez pas de comportement de base, souvent vous allez très vite dans le mur.

Question : La dernière fois tu m'as fait une remarque très intéressante sur les équipes et sur les " joueurs faibles de l'équipe " ; on a l'impression que tout le monde recherche évidemment les meilleurs joueurs du monde dans l'équipe, mais qu'en est-il de l'équilibre de l'équipe?

Réponse : Oui, parce que plus le niveau monte, plus tu payes là où tu es faible. Par exemple, dans ton championnat, tu peux souvent échapper à tes points faibles, mais plus tu joues dans des

matchs de très, très grande intensité : je regarde les matchs, je les commente souvent à la télé. Je rentre chez moi et je me dis finalement, une fois de plus, l'équipe a perdu là où tu sentais le point faible de départ. Et ce qui est intéressant dans le sport collectif, c'est qu'il y a un chemin de jeu. C'est comme si une équipe était un seul homme et qu'il y a un chemin de jeu qui se met en place, qui passe naturellement par ses points forts. C'est-à-dire, si l'arrière droit est faible, le jeu va démarrer chez lui. Si l'arrière droit est fort, le jeu démarre chez lui. Il a y un chemin de jeu qui se met en place, assez naturellement. Et chez l'équipe adverse, il y a un chemin de jeu qui se met en place et exploite souvent vos points forts. Plus le niveau monte, plus vos points faibles deviennent payants.

Question : On a bien compris que tu n'aimais pas la défaite, mais tu préfères un match gagné sans panache ou une défaite avec style ?

Réponse : Si tu trouves un entraîneur te disant qu'il préfère une défaite, il ne faut pas qu'il rentre dans ce métier. Pourquoi ? Parce que la victoire te donne le temps de corriger ce qui n'a pas été. La défaite remet en question tout ce que tu as fait ; Donc, tu ne peux pas. Je pense que dans un grand club, un entraîneur doit avoir l'ambition de gagner avec style. Pourquoi ? Parce qu'il faut que ce soit une expérience pour le supporteur. Quand il se lève le matin, il faut qu'il ait l'espoir au moins que tu essayes de lui donner quelque chose de spécial. Il faut qu'il ait l'espoir de vivre une expérience un peu spéciale, donc il faut avoir l'ambition de gagner avec style. Il faut aussi prendre des victoires. Les petites victoires.

Question : Est-ce que tu accordes ta confiance facilement ?

Réponse : Oui, mais mon métier en fait, je le déconseille surtout aux Paranoïaques. Parce que très vite, ils sont au bord du suicide et ils voient des complots partout. Et je dirais que j'ai vu beaucoup de gens extrêmement intelligents, extrêmement compétents dans mon métier, mais qui avaient tendance à voir des ennemis autour d'eux. Ils ont tous fini en désastre. Et mon métier, c'est une forme de foi en l'humain, c'est à dire je dois gagner, je remets mon destin entre vos mains, et vous, faites-le donc. C'est un vrai acte de confiance dans les autres.

Question : Alors, comme tu nous l'avais expliqué, tu avais des fonctions bien plus larges que l'entraînement de l'équipe à Arsenal. Comment tu gérais le " temps court", ces obligations de victoire à court terme, et le temps long qui est un projet d'entreprise.

Réponse : J'essaie de concilier les deux. Je pense que ce qui m'a fait aimer ce métier aussi, c'est que j'ai très vite compris que quand j'ai commencé jeune entraîneur, je disais à mon président : en un, je veux lui, en deux, je veux lui , et en trois, je veux lui.

J'avais toujours celui que voulait le président. Parce que quand je lui disais : mais je vous ai demandé en un lui. Le président réponde : Oui, mais il est trop cher !

Je me suis dit donc qu'il faut que j'achète moi-même les joueurs. Donc, j'ai fini à Arsenal, j'ai fait 400 transferts. Il faut savoir que des transferts, c'est chaque gros transfert est un livre.

Question : Le contrat, tu veux dire ?

Réponse : Non, pas le contrat mais l'histoire de la négociation, c'est incroyable. Pour cela, tous les jours, les gens achètent les journaux pour lire les transferts. Mais on joue, on joue au poker jusqu'à la dernière semaine.
Et ça demande un travail énorme, parce qu'il faut savoir qui prend les décisions, qui influence les preneurs de décisions. Il faut convaincre le joueur, il faut convaincre le club, il faut convaincre les agents, donc ça prend énormément de temps. Et aujourd'hui, quand vous faites une erreur et que vous vous trompez, ça ne coûte pas 5 millions. Ça coûte 50, 70, 100.

Question : Est-ce que ce n'est pas un peu de la monnaie de singe non plus dans le sens où tu as un joueur à 50 millions, tu l'échange contre un autre joueur À 50 millions ?

Réponse : Tu ne les vends pas toujours à 50 millions ; Tu vends ceux que tu lis dans les journaux comme à 50 millions. On a beaucoup qu'on paye et qu'on ne vend pas et qui grèvent le budget du club. Seulement personne ne le sait.

Question : Je pensais à cette petite histoire dans la Silicon Valley, dans la bulle Internet dans laquelle une petite fille qui se promène avec un chien et qui propose à un Monsieur de le lui vendre à 500.000 dollars. Jamais vous ne vendrez votre chien à 500.000 dollars lui répondra. Le Monsieur recroise la petite fille une semaine après, et lui demande pourquoi elle n'a plus son chien. Elle lui répond qu'elle l'a vendu à 500.000 dollars en l'échangeant contre deux poissons rouges à 250.000 dollars. Ce n'est pas ça le foot en ce moment ?

Réponse : C'est parfois un peu ça, mais quand même, croyez-moi ; j'ai géré un club qui a construit un stade où les banques me disaient quand j'arrivais à 50% du budget au niveau des salaires : ça va ! parce qu'on était bloqué à 50%. Donc, j'ai été obligé de vendre des joueurs parce qu'on ne pouvait pas payer leurs salaires. Et la dictature financière était une vraie réalité. Aujourd'hui, ce qui a changé dans le foot, c'est qu'il y a trop d'argent par rapport au nombre de joueurs de qualité. Il y a un argent énorme et il n'y a pas assez de joueurs pour satisfaire le marché. Par exemple, cet été, tu vas avoir le Real, le Bayern, le PSG, la Juve, Liverpool qui sont sur le marché; Il n'y a pas 10 joueurs qui peuvent renforcer ces clubs, mais là, tu as 2-3 milliards qui flottent et qui

ne demandent qu'à être dépensés. Donc, il y a une vraie lutte incroyable pour avoir les bons joueurs.

Question : Donc, j'imagine que sur cette lutte des talents qu'on connait un peu dans nos métiers, tu as évidemment deux sujets : attirer les talents et les conserver. C'est également un autre challenge ?

Réponse : C'est attirer les talents, les conserver. C'est très difficile aujourd'hui parce que les salaires montent très, très vite. Mais quand on disait tout à l'heure, l'argent ne fait pas tout, c'est vrai. Mais malgré tout, quand tu regardes le classement du championnat de France cette année et le classement des budgets, ça correspond, neuf fois sur dix.

Question : Indépendamment du manager ?

Réponse : Indépendamment du manager. Le manager est celui qui permet de faire fonctionner l'équipe. Mais il y a beaucoup de managers dans le monde qui savent faire fonctionner les bonnes équipes. Après, il faut autre chose aujourd'hui ; En tant que manager, il faut convaincre les médias, il faut convaincre tes dirigeants, il faut convaincre tes joueurs, il faut être solide sur la durée.
Sur un plan technique, je t'en trouve 200 demain matin qui peuvent faire fonctionner les grands clubs ; après est-ce qu'ils ont tout le reste autour ?

Question : J'imagine qu'en termes de technologie dans le foot, on va plus loin que la VHS aujourd'hui. Donc, je voudrais essayer de comprendre comment on utilise la technologie. Moi, j'ai vu des reportages sur des clubs en NBA qui, quasiment, faisaient leur stratégie et leur composition d'équipe en fonction d'analyse de données ; de leurs propres données, des données des autres équipes. On en est où dans le football à ce sujet-là?

Réponse : On est très avancé. Moi, j'ai acheté une société aux Etats-Unis, à Los Angeles en 2013 et j'ai développé avec un programme de quantification de la performance des joueurs. Et j'ai acheté la société tout simplement parce que je ne voulais pas que d'autres aient accès à l'information. Mais c'est vrai que nous sommes entourés et tous les weekends, j'avais pratiquement 100 personnes au Vietnam et au Laos qui analysaient tous les matches en Europe. Et le lundi ou le mardi, j'avais les performances de tous les championnats européens. On connaissait donc individuellement tous les joueurs et on connaissait leurs performances toutes les semaines. Alors ce qu'on a découvert est absolument intéressant, parce qu'il n'y a pas beaucoup de variations dans la performance des joueurs. Par exemple, un milieu de terrain qui, par match, touche 70 ballons, le match d'après touchera 68 ou 72. Il joue à peu près le même nombre de passes vers l'avant, le même nombre de passes vers l'arrière. Par contre, on peut classifier les joueurs et c'est aujourd'hui le moyen sur lequel nous pouvons nous battre, c'est être en avance

Qu'est-ce qui nous rend meilleurs ?

sur la connaissance des joueurs inconnus avant qu'un joueur devienne star. Il existe déjà, Il est déjà bon (et a son potentiel) ; Il n'est pas connu et il ne coûte pas cher.

Question : C'est utilisé plus dans cette logique de recherche de joueurs ou est-ce que ça va plus loin, c'est-à-dire utilisé dans les stratégies de jeu ?

Réponse : Oui, nous sommes entourés par la science et ce mouvement collectif qui permet de mieux comprendre le monde qui t'entoure. Et on l'utilise énormément à la fois pour connaître l'adversaire et pour connaître tes propres forces et tes propres faiblesses. Mais je pense qu'un manager moderne aujourd'hui est quelqu'un qui arrive à sélectionner les cinq ou six paramètres qui sont importants. Parce qu'une équipe, il faut la nourrir, mais pas trop non plus. Il faut lui donner vraiment des trucs décisifs. Et puis au-dessus de la science. Il y a l'homme, le manager qui intègre tout ça et qui garde malgré tout en lui à la fois l'expérience, l'intuition du prochain match et qui prend la décision finale. Le danger aujourd'hui dans les clubs, c'est que la science prenne le dessus sur l'entraîneur, pourquoi ? parce que lui est dans le subjectif; Et ce qui est extrêmement difficile dans la prise des décisions, c'est que nous prenons tout le temps des décisions sans avoir aucune certitude. Par exemple, je te fais jouer ailier droit demain, je prends la décision le vendredi soir, en sachant que mon sort dépend de cette décision, en sachant aussi que tu peux très bien faire un très mauvais match. Et si la science, si les scientifiques autour de moi me disent surtout ne le fais pas jouer lui, Il faut que je sois costaud pour le faire jouer quand même.

Donc, je pense que dans beaucoup de clubs aujourd'hui, l'objectivité scientifique a pris le dessus sur la subjectivité de la connaissance et d'expérience.

Question : Est-ce que tu crois qu'un jour les progrès de la technologie vont nous permettre de façonner des footballeurs augmentés ?

Réponse : Ouais, je pense qu'il faudra organiser un championnat entre l'homme augmenté, entre eux, et les autres. Peut-être que ça égalisera les chances ; C'est à dire un mec qui n'a pas de fibres rapides, on arrivera à lui mettre une puce dans la tête pour que ces fibres réagissent aussi vite qu'un mec qui est rapide. Peut-être aussi qu'un gars qui a un problème de la vitesse d'analyse de jeu ou de prise de décision, on va lui mettre une puce dans la tête pour prendre des décisions beaucoup plus rapidement, parce qu'en fait, on s'est rendu compte, je termine là-dessus. J'ai fait faire une analyse l'an dernier avec une université norvégienne. Le foot, en fait, si on simplifie le plus possible, c'est maîtriser le ballon, prendre une décision et exécuter la décision.

Arsène Wenger

TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Gilles Babinet

Bonjour,

Ça me fait très plaisir d'être là. J'adore ces événements qui sont internationaux et qui parlent de transformation, de transformation du monde. On vit un moment d'accélération unique dans l'histoire de l'humanité.

Ce que je raconte assez souvent et qu'on n'a pas forcément à l'esprit, c'est qu'il a fallu 40 ans pour qu'il y ait 2,5 milliards d'individus qui sont connectés au monde Internet. Dans les 36 mois qui viennent, on va en connecter 2,5 autres milliards. Donc, l'accélération est là, elle est phénoménale. Si je vous ajoute à ça, qu'on aura 100 milliards d'objets connectés dans une échelle des 7 ou 8 années qui viennent, vous voyez bien qu'il y a quelque chose qui est en train de se passer. Tout ça générant des gains d'opportunité absolument massifs pour l'humanité dans son ensemble.

Alors, c'est une révolution. C'est une révolution qui impacte les entreprises, les acteurs traditionnels, le corps politique, l'ensemble des institutions. Et c'est une révolution qui est parfois difficile à prendre pour certains d'entre eux et parfois, cette transformation ne se fait pas nécessairement bien.

Donc, j'ai essayé depuis quelques années, depuis effectivement que je suis Digital Champion et même avant au Conseil national du numérique, de comprendre quels étaient les paradigmes qui permettaient de réussir cette révolution.

Il y a des secteurs, des segments économiques qui n'y parviennent que difficilement.

Le premier, vous le connaissez tous, c'est la distribution. Le fait que Booking, Expedia, TripAdvisor, Hotels ont pris 15%, 17%, dans certains pays comme le Sri Lanka 23% des marges et finalement, c'est l'ensemble de la marge de ces entreprises qui a disparu. Je parle des entreprises qui détiennent des hôtels.

Le deuxième choc qui est arrivé vous le connaissez également tous, c'est Airbnb. Airbnb, ça se définit en termes simples; Ils n'ont jamais construit un hôtel, ils ont sept ans. Leur valeur en Bourse est supérieure à celle d'Accor. Et cet été, ils feront un million de nuitées par nuit. Et ce qui fera qu'ils en feront plus que les cinq plus grands réseaux hôteliers dans le monde, sans jamais avoir construit un hôtel.

C'est l'expression même des barbares de la révolution digitale qui est emmenée par les outsiders qui ne sont jamais, jamais réellement venus du monde traditionnel. Quand vous pensez que le CEO de Airbnb a été voir en 2009 le CEO de Hilton en lui disant pourquoi on ne ferait pas un partenariat, celui-là a répondu : je ne peux pas faire un partenariat avec des gens qui croient qu'on peut faire dormir les gens chez les habitants. Vous vous dites que clairement, il y a un problème de posture et qu'il faut penser différemment dans cette révolution. Alors tout n'est pas forcément impossible à faire.

Il y a des exemples de transition digitale qui se passent bien. Pour moi, l'exemple le plus impressionnant, c'est celui de GE (General Electric) intéressant à plusieurs titres. D'abord parce que c'est une vieille société. C'est une société qui a 180 ans. Donc a priori, on pourrait s'attendre à ce qu'elle ait du mal à faire cette transition digitale. Et puis, au-delà de ça, parce que c'est une société industrieuse, industrielle, avec des processus qui sont extrêmement durcis, extrêmement traditionnels, et que pour cette seconde raison, on pourrait se dire qu'ils ont du mal à passer dans un modèle qui est une rupture anthropologique forte. Pourtant, ils l'ont fait, ils l'ont fait de façon spectaculaire.
Le lean et les principes agiles sont extrêmement présents dans cette société et je pense que c'est une société qui n'a rien à craindre aujourd'hui de la révolution digitale. Je donne juste un exemple qui m'a été donné par le CEO de la société, Jeff Immelt. Ils ont réussi à prendre un business traditionnel de batterie et finalement, qui était un business à très faible marge. Ils ont mis de l'intelligence dans les batteries et ce faisant, ils ont été capables de remonter leur marge de façon considérable, simplement parce qu'avec ces petits modules qu'ils ont mis dans les batteries, ils sont capables de mesurer précisément ce qui se passe au sein des batteries et de fournir des services aux opérateurs énergétiques en leur disant si vous utilisez la batterie comme ça, elle durera plus longtemps, vous aurez plus d'énergie, etc. Donc, ils ont remonté réellement la transformation de façon importante avec cette simple idée.
Alors, qu'est ce qui est le plus emblématique de la transformation digitale ? Comment on caractérise la transformation digitale ? Il y a plein de façons de le faire. Vous en avez entendu parler toute la journée d'hier. Vous allez en entendre parler toute la journée d'aujourd'hui.

Moi, j'ai un mot clé et ce mot clé, c'est le mot de plateforme. C'est la plateforme qui, pour moi, est au cœur de la transformation digitale et qui fait que l'on pense différemment. Pourquoi ? Parce que la plateforme introduit des processus qui sont radicalement différents dans les entreprises. Elle distribue l'information au travers des API et ce faisant, elle aplatit les entreprises.

La deuxième notion, je crois qui est intrinsèque à la plateforme, c'est la notion d'agilité. La notion d'agilité qui est due au fait que, en distribuant des processus horizontalement par la plateforme, vous pouvez avoir un modèle qui est largement

moins hiérarchique et qui est largement plus efficace, largement plus distribué et qui vous permet d'être beaucoup plus agile.

Je reviens sur Jeff Immelt. Il m'a raconté une fois que quand il a commencé à rentrer dans la société en 2002, il fallait lancer le LEAP. Vous savez, ce réacteur qui est remplaçant du CFM 56 et qui est fait en co-construction avec Safran. Et ce sont des investissements qui se chiffrent en dizaines de milliards de dollars, extrêmement significatifs. Et la question qui se posait pour lui, c'est de savoir si on faisait le LEAP en méthode traditionnelle ou en méthodes agiles. Il a pris la décision de le faire en méthodes agiles, le faire totalement en méthodes agiles. C'était une très, très lourde décision.

Quand ils ont mis le premier prototype du cœur partie chaude du LEAP sur un banc d'essai, ça a explosé au bout de trois secondes, et tous les gens qui étaient contre parce qu'ils voulaient préserver leur position dans la hiérarchie, leur prestige, etc, sont venus le voir en lui disant : on t'avait bien dit ; cette approche ne fonctionnera pas pour des projets industriels.
Et il a pris une décision courageuse. Il a décidé de conserver un modèle en mode agile et ce faisant, ils ont réussi à finir leur réacteur dans un délai beaucoup plus court que ce qui était prévu initialement, avec un niveau d'innovation qui était sans commune mesure avec ce qu'ils espéraient au départ. Aujourd'hui, le LEAP est le plus grand succès commercial de l'aéronautique. C'est un réacteur qui est considéré comme révolutionnaire et ça montre bien combien on arrive à avoir des approches en rupture de cette façon-là.

Je pense que finalement, le mot clé qui nous intrigue le plus, c'est la notion de bien tout faire. C'est ce qu'a dit une fois le CEO de Linkedin. Si vous êtes fier de votre produit, le jour où vous le lancez, c'est que vous l'avez lancé trop tard. Pour des gens qui ont une culture d'ingénieur où il faut que tout soit prêt, que le cahier des charges soit extrêmement décrit avant qu'on puisse passer en exécution, c'est évidemment brutal, mais la culture du digital, c'est la capacité finalement à très vite aller vers un prototype, très vite pouvoir concrétiser concrètement, faire en sorte que toutes les équipes voient ce qui est en train de se passer, et chacun se coordonne par rapport aux autres pour améliorer ce qui fait et pour faire en sorte que la transformation se fasse.

Alors, il y a évidemment une question de : comment les entreprises doivent s'organiser face à ça ? Comment est-ce qu'elles doivent structurer leurs équipes de management pour pouvoir affronter cette transition digitale? Alors moi, j'ai essayé de réfléchir à ça et il me semble qu'il y a quatre notions qui sont fondamentales pour les acteurs traditionnels pour réussir leur révolution digitale.

La première, c'est le top management. Si dans votre entreprise, le CEO n'est pas convaincu que le digital est une rupture fondamentale, il ne se passera rien. Vous pourrez avoir l'air digital, vous pourrez faire des hackathons, vous pourrez faire des communiqués dans la presse, des articles et

Transformation digitale des entreprises

je ne sais quoi qui laisse croire que vous êtes en train de faire la transformation digitale, mais vous ne vous transformerez pas parce que vous allez devoir mettre fin aux baronnies. Vous allez devoir adopter une organisation. Il y a beaucoup, beaucoup moins de hiérarchie.

Pour vous donner une idée, dans une entreprise comme Google, il y a 50000 personnes. Il y a à peu près six niveaux hiérarchiques. Dans une entreprise équivalente en Europe, vous allez trouver entre 12 et 15 niveaux hiérarchiques. Donc réussir à supprimer ça, ça nécessite extrêmement de courage, extrêmement de volonté.

La deuxième notion, c'est que vous avez la nécessité de former votre personnel du sol au plafond. La totalité de votre personnel doit être formé au digital. Alors, quand vous vous appelez GE, quand vous vous appelez La Poste, c'est évidemment des enjeux qui sont très systémiques parce, qu'il faut concevoir des systèmes de formation qui sont appropriés à chaque fonction et il faut y penser de façon efficace.

La troisième notion est double ; C'est le fait d'avoir deux temps dans l'entreprise. Vous avez le temps industriel, le passage de l'ERP à la plateforme qui fait que vous allez mettre des montants considérables si vous êtes dans le domaine financier, dans le domaine de la banque. La legacy informatique va vous imposer des investissements extrêmement importants et ça prendra plus de dix ans de faire ça parce que vous allez devoir traîner ce transactionnel en legacy. C'est évidemment problématique à gérer et vous devrez le faire dans le temps ; Il n'y a pas d'autres moyens d'arriver à faire ça.

La quatrième notion, qui est une notion absolument fondamentale pour moi, peut-être la plus importante de toutes, en tout cas tout aussi importante que l'engagement du CEO, c'est la notion d'ouverture. Le fait d'avoir une entreprise qui est ouverte par les API, par sa culture sur l'extérieur. L'objectif de l'entreprise, ce n'est pas d'être propriétaire de données, ce n'est pas de demander aux stakeholders autour de l'entreprise de créer de la donnée pour l'entreprise. Ce n'est pas non plus de donner de la donnée. Ce n'est pas non plus d'extraire de la donnée, c'est de transactionner de la donnée. La quantité de transaction de données, c'est une valeur fondamentale de mesure. Finalement, la préservation de l'entreprise et de sa capacité à agréger un écosystème de co-créateurs, d'innovateurs, de participants à tous les niveaux. Que Ce soit des clients, des fournisseurs, , des codeurs, des hackers, tout ce que vous voulez, des gens qui vont se retrouver à avoir des relations avec cette entreprise parce qu'ils aiment la marque, parce qu'ils achètent les produits, parce qu'ils en fournissent, etc. Cette notion est absolument fondamentale.

Voilà quatre notions que je ne cesse de répéter, sur lesquelles je pense qu'on peut accrocher la transition digitale.

Gilles Babinet

L'HOMME AUX DEUX CERVEAUX

Daniel Pink

Présentation des 6 sens : Dans l'ère conceptuelle, nous aurons besoin de compléter notre raisonnement axé sur la pensée G et de maîtriser six aptitudes essentielles axées sur la pensée D. Ensemble, ces six sens high concept et high touch nous aideront à développer une nouvelle façon de penser pour le monde nouveau qui s'ouvre à nous.

1. Pas simplement une fonction, mais aussi un DESIGN. Aujourd'hui, il est crucial d'un point de vue économique et personnellement gratifiant que les produits, services, événements ou modes créés soient non seulement fonctionnels mais aussi beaux, surprenants ou touchants.

2. Pas seulement un raisonnement, mais aussi une HISTOIRE. Dans un monde rempli d'informations et de données, il n'est pas évident d'organiser avec efficacité son raisonnement. Il se trouvera toujours quelqu'un quelque part pour trouver un argument réfutant votre point de vue. C'est pourquoi l'essence de la persuasion, de la communication et de la compréhension de soi tient dans votre capacité à subjuguer votre auditoire.

3. Pas seulement de la cohérence, mais aussi de la SYMPHONIE. Sous l'ère industrielle et l'ère de l'information, cohérence et spécialisation étaient nécessaires. Mais tandis que les tâches les plus routinières sont délocalisées en Asie ou confinées aux logiciels, on redécouvre la valeur de ce que j'appelle " symphonie ", à savoir la capacité à assembler différents éléments. De nos jours, ce n'est pas d'analyse dont on a le plus besoin, mais de synthèse - avoir une vue d'ensemble, franchir les limites, être capable d'agencer des pièces disparates et d'en faire un tout saisissant.

4. Pas seulement une logique, mais aussi de l'EMPATHIE. La pensée logique est l'une des caractéristiques de l'homme. Mais dans un monde dominé par l'information et les outils analytiques avancés, la logique seule ne suffit plus. Ceux qui prospéreront se distingueront par leur capacité à comprendre les motifs profonds de leurs semblables, à lier connaissance et à prendre soin des autres.

5. Pas seulement du sérieux, mais aussi du JEU. Les bénéfices du rire, de la gaieté, des jeux et de l'humour sur la vie professionnelle comme sur la santé sont prouvés. Bien entendu, il y a un temps pour être sérieux. Mais trop de sobriété peut nuire à votre carrière et surtout à votre bien-être général. Dans l'ère conceptuelle, au travail et dans la vie, nous avons besoin de jouer.

6. Pas seulement de l'accumulation, mais aussi du SENS. Nous vivons dans un monde où l'abondance matérielle nous a, ainsi que des millions de personnes, affranchis des luttes quotidiennes afin que nous poursuivions des désirs plus importants qui se nomment : sens de la vie, transcendance et épanouissement spirituel.

PAS DE PLACE POUR LES CONNARDS

Les secrets des All Blacks

Le whānau, c'est votre famille, vos copains, votre équipe, votre organisation. Pour que le whānau progresse, tous ses membres doivent avancer dans la même direction. C'est l'essence même de l'équipe - n'épargner aucun effort pour les autres, travailler en harmonie, sans désaccord, oubliant son ego pour une cause supérieure. Le principe s'étend à la sélection - pas de place pour les connards - et à l'encouragement des connexions, de la confiance et de la collaboration entre tous les niveaux de l'organisation.

De cette façon, les individus travaillent les uns pour les autres et non pour leur gloire personnelle.

Pour les All Blacks, les standards élevés sont essentiels et les joueurs eux-mêmes, ceux auxquels est confiée la tâche, veillent à leur respect. Le succès est imputable aux connexions entre les membres de l'équipe et à leur caractère collaboratif. Il en va de même dans toutes les organisations qui obtiennent des résultats.

Les grands leaders protègent sans pitié leur personnel, encourageant la connexion, la collaboration et l'appropriation collective, tout en favorisant un solide environnement de confiance, le respect et la famille.

ATTEINDRE L'EXCELLENCE

Robert Greene

Les sources de l'intuition des maîtres

Pour la quasi-totalité des animaux, la vitesse est un facteur critique de survie. À quelques secondes près, on peut soit échapper à un prédateur soit se faire tuer. Et pour parvenir à cette vitesse de réaction, les organismes ont développé des instincts complexes. La réaction instinctive est immédiate, et en général déclenchée par certains stimuli. Certains organismes possèdent des instincts si parfaitement adaptés aux circonstances qu'ils semblent posséder des capacités troublantes.

Prenons l'exemple de l'ammophile. Avec une vitesse inouïe, la femelle est capable de piquer ses victimes - araignées, scarabées, chenilles - à l'endroit exact qui convient pour les paralyser sans les tuer. Elle pond alors dans l'animal ainsi immobilisé : ses larves auront ainsi de la viande fraîche pour plusieurs jours. Dans chacune de ses victimes, le point à piquer est différent : dans la chenille par exemple, il faut frapper trois points distincts pour paralyser tout l'animal. L'opération étant fort délicate, il arrive que l'ammophile rate sa cible et tue la victime, mais en général, le taux de succès est suffisant pour garantir la survie de ses descendants. Ce processus est si rapide que le temps manque pour déterminer la nature de la victime et le point précis à toucher. On a l'impression qu'à l'instant de piquer, la guêpe perçoit les centres nerveux de ses victimes, comme si elle était à leur place.

Nos ancêtres primitifs avaient leurs propres instincts, dont beaucoup sont encore en nous aujourd'hui. Mais quand ces mêmes ancêtres ont lentement acquis des capacités de raisonnement, ils se sont détachés du caractère instantané de leurs instincts, et en sont devenus moins dépendants. Pour remarquer les habitudes des animaux qu'ils pistaient, ils devaient leur attribuer des actes qui n'étaient pas visibles dans l'instant. Ils devaient faire des calculs analogues pour localiser leurs sources d'aliments, et pour se repérer sur de longues distances tandis qu'ils voyageaient à pied. Avec cette aptitude à se détacher de leur environnement immédiat et à identifier des schémas répétitifs, ils ont acquis d'immenses capacités mentales, mais ce développement présentait en soi un grave danger : augmenter la quantité d'informations à traiter par le cerveau, et perdre en vitesse de réaction aux événements.

Cette lenteur aurait pu condamner notre espèce à l'extinction, mais le cerveau de l'homme a compensé cela en se développant. En traquant pendant des années tel ou tel gibier et en observant son biotope, nos ancêtres ont acquis une perception fine de leur milieu dans toute sa complexité. Connaissant les habitudes des différents animaux, ils pouvaient prévoir où les prédateurs avaient des chances de frapper et sentir où les proies éventuelles se cachaient. Ils parvinrent à connaître si bien les longues distances à parcourir qu'ils pouvaient trouver leur chemin de façon rapide et efficace, sans avoir besoin de calculer. En d'autres termes, ils développèrent une forme primitive d'intuition. Grâce à une pratique permanente, nos ancêtres ont récupéré une partie de la vitesse et de l'immédiateté qu'ils avaient perdues. Ils étaient capables de réagir de façon intuitive et non instinctive. A ce niveau, l'intuition est plus puissante que l'instinct en ce sens qu'elle n'est pas liée à telle ou telle circonstance ou stimulus particulier, mais peut s'appliquer à un domaine d'action beaucoup plus large.

Les cerveaux de nos ancêtres n'étaient pas encore obérés par toute l'information qui découle du langage et de la complexité de la vie en groupes importants. En réagissant directement de façon interactive avec leur biotope, ils parvenaient, en quelques années, à acquérir une perception intuitive. Mais pour nous qui vivons dans un environnement plus complexe, le même processus peut prendre quinze ou vingt ans. Néanmoins, notre intuition supérieure est fermement enracinée dans sa version primitive.

L'intuition, qu'elle soit primitive ou supérieure, est essentiellement nourrie par la mémoire. Quand nous recevons une information, nous la stockons dans les réseaux neuronaux du cerveau. La stabilité et la durabilité de ces réseaux dépendent de la répétition, de l'intensité de l'expérience et de l'intensité de notre attention. Si nous n'écoutons que d'une oreille un cours de vocabulaire en langue étrangère, il y a des chances pour que nous ne mémorisions rien. Mais si nous sommes en immersion dans un pays où l'on parle cette langue, nous entendrons les mêmes mots répétés dans leur contexte ; nous apprendrons à les écouter avec davantage d'attention car nous en avons besoin et la trace dans notre mémoire sera beaucoup plus stable.

D'après le modèle développé par le psychologue Kenneth Bowers, chaque fois que nous rencontrons un problème - un visage à reconnaître, un mot ou une phrase à retenir – les

réseaux de mémoire de notre cerveau sont activés et la recherche de la réponse s'oriente vers certains chemins neuronaux. Tout cela se déroule sans que nous en ayons conscience. Quand un réseau donné est suffisamment activé, il nous vient un nom éventuel pour ce visage, ou une phrase susceptible de convenir. Ce sont des formes simples d'intuition que nous expérimentons à toute heure. Nous ne saurions reconstituer les étapes qui nous permettent de reconnaître le visage d'une personne et de mémoriser son nom.

Toute personne consacrant des années à l'étude d'un sujet ou d'un domaine donné se crée de nombreux réseaux et chemins de neurones en sorte que son cerveau est constamment à la recherche de connexions entre différents éléments d'information. Quand elle est face à un problème de haut niveau, la recherche est lancée, de manière totalement inconsciente, dans des centaines de directions, guidée par la perception intuitive de l'endroit où la réponse peut se cacher. Les réseaux de toute nature sont activés, idées et solutions surgissent à la conscience. Celles qui semblent particulièrement pertinentes et fécondes se fixent dans la mémoire et débouchent sur des actes. Au lieu d'avoir à échafauder une réponse grâce à un processus délibéré, la réponse surgit à la conscience avec une sensation d'immédiateté, Le nombre colossal d'expériences et de réseaux de mémoire ainsi gravés permet au cerveau des maîtres d'explorer une zone si vaste qu'elle atteint la dimension et l'illusion de la réalité tout court.

Chez un maitre comme le champion d'échecs Bobby Fischer, le nombre de fois où il a vécu des circonstances analogues et observé les mouvements et les contre-attaques de ses différents adversaires a gravé des traces puissantes dans sa mémoire. Il intègre un nombre extraordinaire de schémas répétitifs. A une étape de son développement, toutes ces mémoires fusionnent et lui donnent la perception de la dynamique générale du jeu. Il ne s'agit pas simplement des mouvements individuels sur l'échiquier, ni même des différents ripostes qu'il a lancées dans le passé; il est en fait capable d'évoquer de longues séquences de mouvements possibles qui apparaissaient comme des champs de force balayant l'ensemble de l'échiquier. Avec une telle perception du jeu, il est capable de piéger ses adversaires longtemps avant que ceux-ci ne comprennent ce qui leur arrive ; il peut alors les achever avec la rapidité et la précision avec lesquelles l'ammophile injecte son venin.

Dans le domaine des sports ou de la guerre, ou toute autre activité où le facteur temps est critique, les décisions des maîtres fondées sur l'intuition sont beaucoup plus efficaces que s'ils devaient analyser tous les éléments en jeu avant de dénicher la meilleure réponse. Il y a trop d'informations à prendre en compte en

trop peu de temps. La puissance de l'intuition a été initialement développée pour la rapidité qu'elle autorise, mais elle est devenue applicable aux sciences et aux arts et à tout domaine dans lequel entrent en ligne des éléments complexes, et où le temps n'est pas nécessairement le facteur clef.

Cette intuition supérieure, comme les autres compétences, demande de la pratique et de l'expérience. Initialement, nos intuitions sont si discrètes que nous ne leur accordons guère d'attention et que nous leur faisons confiance. Tous les maîtres parlent de ce phénomène. Mais avec le temps, ils s'habituent à tenir compte de ces idées qui leur viennent si vite. Ils apprennent à s'appuyer sur elles pour prendre des décisions, et vérifient ainsi leur valeur. Certaines ne les conduisent nulle part, d'autres font surgir des illuminations spectaculaires. Ainsi, les maîtres s'aperçoivent qu'ils peuvent invoquer de plus en plus les intuitions supérieures qui crépitent dans tout leur cerveau. Ayant de plus en plus régulièrement accès à ce niveau de pensée, ils peuvent le fusionner toujours plus profondément avec leur forme cartésienne de raisonnement.

Comprenons-nous bien : cette forme intuitive de l'intelligence s'est développée pour nous aider à traiter des niveaux complexes d'information, et à en tirer une impression d'ensemble. Mais dans le monde d'aujourd'hui, le besoin d'arriver à ce niveau est plus aigu que jamais. Poursuivre une carrière est difficile et exige patience et discipline. Nous avons tant d'éléments à maîtriser que cela peut s'avérer décourageant. Nous devons apprendre à gérer les aspects techniques, la stratégie relationnelle et politique, les réactions du public à notre travail et l'évolution permanente de l'environnement dans notre domaine. Quand nous ajoutons à cette quantité d'étude déjà redoutable l'énorme masse d'informations désormais disponibles dans laquelle nous devons nous retrouver, cela semble dépasser nos capacités. Beaucoup d'entre nous, face à une telle complexité, font preuve a priori d'un subtil découragement. Dans ce milieu surchauffé, de plus en plus de gens sont tentés de décrocher. Ils ont pris goût à leur petit confort ; ils se contentent d'une idée de la réalité de plus en plus simpliste et de modes de pensée conventionnels ; ils sont victimes de formules séduisantes promettant une acquisition rapide et facile de connaissances. Ils perdent le goût de développer des compétences nécessitant du temps et mettant à mal leur vanité ; l'estime de soi peut souffrir dans les étapes précoces de l'apprentissage, ou nous nous sentons forcément décalés. Ces individus fulminent contre le monde entier et imputent tous leurs problèmes aux autres ; ils dénichent des prétextes pour se récuser alors qu'en vérité, ils sont incapables d'affronter les défis de la complexité. En simplifiant à outrance leur vie mentale, ils se débranchent de la réalité

et neutralisent les pouvoirs développés par le cerveau de l'homme pendant des millions d'années.

Ce penchant pour le simplisme et la facilité n'épargne personne, d'ailleurs bien des gens ne se l'avouent même pas. La solution est la suivante : apprendre à faire taire notre angoisse quand nous nous heurtons à quelque chose de complexe ou de chaotique. Pendant notre voyage de l'apprentissage à la maîtrise, nous devons apprendre patiemment les différents éléments et compétences requis sans nous projeter trop loin dans l'avenir. Dans les moments de crise, prenons l'habitude de rester calmes et de ne pas réagir exagérément. Si la situation est complexe et que tout le monde se contente de réponses par oui, non ou " politiquement correct ", appliquons-nous à résister. Conservons notre capacité négative, cultivons un certain niveau de détachement. Apprenons à tolérer et même à goûter les moments de chaos ; entraînons-nous à envisager de front des possibilités et des solutions très diverses. Gérons notre angoisse, c'est vital dans une époque tumultueuse.

Pour accompagner la maîtrise de soi, il faut faire notre possible pour développer notre mémoire, qualité fondamentale dans un environnement dominé par la technologie. Celle-ci augmente la quantité d'informations à notre disposition mais mine notre capacité à mémoriser. Notre cerveau est à présent déchargé de maintes tâches banales : à quoi bon apprendre des numéros de téléphone, faire du calcul mental, retenir le plan des villes ? Nous avons pour cela des outils, et des zones entières de notre cerveau se transforment en gelée à force de ne pas être utilisées. Pour aller à contre-courant, nul besoin de consacrer la totalité de notre temps libre à la distraction. Choisissons un violon d'Ingres - jeu, instrument de musique, langue étrangère - qui nous apporte du plaisir et nous offre en outre la possibilité d'entraîner notre mémoire et nos capacités de raisonnement. Ainsi, nous nous préparerons à traiter de vastes quantités d'informations sans angoisse ni surmenage.

En suivant fidèlement ce chemin au fil du temps, nous serons récompensés par une amélioration de nos qualités intuitives. Nous apprendrons à intégrer et à supporter ce monstre grimaçant et changeant qu'est notre domaine.

L'exercice de ce pouvoir nous distinguera des autres qui sont dépassés et s'acharnent à simplifier ce qui est foncièrement complexe. Notre temps de réaction diminuera et la pertinence de nos interventions s'améliorera. Nous appréhenderons le chaos comme une situation changeante dont nous devinerons la dynamique, ce qui nous permet de la gérer avec une certaine facilité.

Il est intéressant d'observer que beaucoup de maitres en possession de cette intuition de haut niveau semblent rajeunir en esprit au fil des ans. Ceci doit être systématiquement encouragé. Ils n'ont pas besoin de dépenser une quantité énorme d'énergie pour comprendre des phénomènes et sont aptes à proposer de plus en plus rapidement des solutions créatives. Tant que leur santé les sert, ils conservent leur spontanéité et leur agilité mentale au-delà de 70 et même de 80 ans. Citons parmi ces personnages le maître zen et artiste Hakuin, qui a peint après 60 ans des toiles considérées parmi les plus géniales de son époque, notamment par leur fraîcheur d'expression. Un autre exemple est le metteur en scène espagnol, Luis Buñuel, dont les films surréalistes sont devenus de plus en plus riches et saisissants après qu'il eût atteint 60 et même 70 ans. Toutefois, le parangon est sans doute Benjamin Franklin.

Celui-ci a été toute sa vie un observateur fin des phénomènes naturels et cette capacité n'a fait que s'accroître au fil des ans. Jusqu'à 80 ans et au-delà, il s'est penché sur des réflexions considérées aujourd'hui comme étonnamment en avance sur leur époque, concernant notamment la santé et la médecine, la météorologie, la physique, la géophysique, l'évolution, l'utilisation de l'aviation à des fins militaires et commerciales, etc. En vieillissant, il appliqua sa légendaire inventivité pour remédier aux limites physiques du grand âge. Pour améliorer sa vue et sa qualité de vie, il inventa les lunettes à double foyer. Pour attraper des livres sur les étagères supérieures de sa bibliothèque, il fit construire un bras mécanique télescopique. Ayant besoin de copies de ses travaux et préférant les faire chez lui, il eut l'idée d'une presse capable de copier un document en moins de deux minutes et la fit construire. Pendant ses dernières années, il s'est montré si clairvoyant sur la politique et l'avenir de l'Amérique que certains lui ont prêté des pouvoirs magiques. William Pierce, délégué à la Convention constitutionnelle, n'a rencontré Franklin qu'à la fin de sa vie, et il a écrit : " Franklin est connu comme le plus grand philosophe d'aujourd'hui ; il semble pénétrer le fonctionnement de la nature... Á 82 ans, il a une activité mentale équivalente à celle d'un jeune de 25 ans. " Il serait intéressant d'imaginer la profondeur de compréhension que des maîtres pareils auraient atteinte si leur vie s'était encore prolongée. Il se peut qu'à l'avenir, au fur et à mesure qu'augmente l'espérance de vie, nous voyions des Franklin se multiplier jusqu'à un âge encore plus avancé.

Robert Greene

SOCRATE AU PAYS DES PROCESS

Julia de Funès

Faut-il cependant toujours prendre le risque de perdre ? La parabole montre que la prise de risque est plus avantageuse que la peur de perdre. En d'autres termes : que la confiance récompense davantage que la sécurité. L'une des conditions de la confiance est en effet d'accepter une part d'incertitude. Celui qui est assuré de tout n'a, de fait, pas besoin de faire confiance (qui vient du latin confidere (cum : avec, fidere : foi). Si l'on n'est pas prêt à accepter le risque qui échappe à la maîtrise et au contrôle, la confiance disparaît. C'est donc parce qu'il y a risque qu'il peut y avoir confiance. Aussi, les relations de confiance se fondent sur une logique asymétrique et d'ignorance : j'accorde ma confiance sans jamais avoir la certitude qu'elle sera payée de retour. Je me mets ainsi dans une position de dépendance à l'endroit de l'autre et deviens vulnérable face à autrui, là où le contrat me protège.

LE WIN-WIN

En effet, tout contrat (qui s'inscrit dans une logique de sûreté, d'assurance), aussi avantageux (win-win) puisse-t-il être, ne nécessite aucune confiance. La logique du contrat est une logique parfaitement symétrique, de protection réciproque, en toute connaissance de cause. L'utilité des contrats est de permettre l'ordre et la cohérence, c'est une façon de rendre prévisible et maîtrisable le futur, ce que la confiance ne peut garantir. C'est pourquoi la confiance ne peut faire l'objet d'un contrat, contrairement à ce qu'en dit la célèbre publicité Darty (le " contrat de confiance "). S'il y a contrat, plus besoin de confiance, s'il y a confiance, pas besoin de contrat. Si la confiance suppose certes un risque, et donc une forme de vulnérabilité face à autrui à qui j'accorde ma confiance, cette vulnérabilité souligne néanmoins une force : l'autonomie. Si je fais confiance à l'autre, c'est que je suis suffisamment autonome (j'ai suffisamment confiance en moi pour encaisser une éventuelle trahison). Si je préfère contractualiser, c'est que je souhaite me protéger, car je ne suis pas suffisamment autonome pour me défendre en cas de conflit. Offrir sa confiance à l'autre, c'est donc être suffisamment autonome et fort, contractualiser, c'est donc être dépendant et vulnérable au point de tout vouloir assurer. C'est pourquoi le win-win contractuel perd plus qu'il ne gagne, puisqu'il gagne en assurance (signe de dépendance et de vulnérabilité) ce qu'il perd en confiance (signe de force et d'autonomie).

POURQUOI LES ENTREPRISES DOIVENT PASSER À L'ÉCONOMIE BLEUE

Mélanie Roosen

Gunter Pauli est parfois surnommé le " Steve Jobs du développement durable ". Son combat ? Sortir du modèle de consommation et de production actuel pour basculer dans ce qu'il appelle " l'économie bleue ", un modèle dont le principe n'est pas destructeur de ressources… Mais régénérateur. Rencontre.

Pensez-vous que les entreprises, dans leur modèle actuel, soient vouées à disparaître ?

GUNTER PAULI : Nous évoluons dans un monde où les inégalités de richesses se creusent. C'est vrai entre les individus, mais aussi entre les entreprises. Les marchés se concentrent autour de quelques acteurs qui sont les seuls à maîtriser entièrement la chaîne de valeur. Les entreprises " moyennes " n'ont alors que peu de choix : soit elles se font racheter par l'un des grands groupes dominants, soit elles changent complètement de modèle d'affaires. Je doute de la survie de celles qui ne s'adapteront pas. L'innovation dont nous avons besoin aujourd'hui se situe dans leur organisation.

Vous identifiez trois types d'économies : la rouge (dans laquelle nous sommes actuellement et qui use et abuse des ressources), la verte (qui implique de payer plus cher pour des produits respectueux de l'environnement) et la bleue (qui permettrait de régénérer les ressources et donc de sauver la planète). Est-il réellement possible pour toutes les industries de transiter vers une économie bleue ?

G. P. : Il n'y a pas le choix ! Tout d'abord pour une raison très business qui est que l'on ne peut plus se différencier dans une économie rouge. Ainsi, si vous n'avez pas un département au sein de votre entreprise capable d'envisager et de gérer le futur… vous n'existez déjà plus. Ensuite, il y a le cas de l'économie verte, pour laquelle je me suis battu pendant 30 ans. Mais il faut reconnaître que c'est une économie pour les riches, qui ne permet pas de proposer des produits qui soient les meilleurs de leur marché au plus grand nombre. C'est pour ça que je prône cette économie bleue. Elle doit proposer au niveau local des produits offrant une réelle plus-value pour répondre aux besoins de base de tout le monde. Et ça, ça marche : avec plus de 200 projets réalisés, force est de constater que le marché n'est pas seulement prêt, il est enthousiaste. On fabrique des champignons avec du café,

eux-mêmes sont transformés en nourriture pour les poules qui donnent des œufs. D'un coup nous avons quatre produits là où n'en avions qu'un. Donc oui, toutes les industries peuvent transiter. Mais il faut quitter le concept d'une économie où l'on est obligé d'être le moins cher pour être acheté. Parce que baisser les prix, ça signifie éliminer le tissu social, polluer ou faire travailler des enfants en profitant des réglementations faibles des pays du tiers monde. Par ailleurs, nous avons toutes les technologies et moyens nécessaires pour réussir cette transformation. Ce qui n'existe pas encore, c'est le modèle d'affaires qui va avec. Prenons, par exemple, le marché de l'automobile. Le changement de perspective qu'implique le passage à une économie bleue voudrait que les acteurs considèrent leur marché non plus comme celui de la voiture, mais comme celui de la mobilité. Ils comprendraient alors qu'ils doivent apprendre à fonctionner en interaction avec les réseaux d'électricité, les villes, les citoyens.

Il faut quitter le concept d'une économie où l'on est obligé d'être le moins cher pour être acheté.

Les entreprises sont-elles préparées à opérer ce basculement ?

G. P. : Nous touchons ici un élément très important : l'ignorance. Je crois que beaucoup de gens sont ignorants de l'impact négatif de leurs actions. La contrepartie étant que la majorité des entreprises sont tout aussi ignorantes des opportunités qui existent si elles changeaient leur modèle. Le problème vient de l'éducation reçue. Dans les écoles de commerce ou d'ingénieurs, on apprend aux élèves à se concentrer sur une mission unique et un résultat précis. Résultat, il devient impossible de savoir que l'on pollue avec les mines lorsque l'on s'occupe du marketing ou de la supply chain. Forcément, vous n'êtes pas mineur ! Vous vous contentez d'acheter une matière première qui va servir à fabriquer un produit. La séparation systématique de chaque étape fait que nul n'est maître de la totalité de la chaîne. C'est pour cette raison que nous ne pourrons pas changer de modèle d'affaires sans faire évoluer notre système de formation. C'est dans ce but que la commission de l'Union européenne a décidé de voter une responsabilité élargie pour les entreprises : désormais, elles sont responsables de leurs produits même si elles se sont contentées de les vendre. S'il est avéré qu'une société participe à un problème, il faut qu'elle soit capable de le reconnaître, de s'excuser et de s'engager non seulement à corriger ses erreurs passées, mais aussi à créer des conditions de production et de consommation qui éliminent le problème identifié.

Il existe désormais des outils pour évaluer l'impact des entreprises. Les jugez-vous efficaces et suffisants ?

G. P. : Prenons l'analyse du cycle de vie, qui est une méthodologie proposée par l'Union européenne. Elle permet de mesurer – et de comparer - l'impact d'un produit sur l'environnement. Selon cette méthode, une bouteille en plastique est déclarée meilleure pour l'environnement qu'une bouteille en verre ! C'est une aberration obtenue à cause des critères utilisés. En termes de coûts - énergétique et de transport -, la bouteille en plastique est effectivement meilleure. Mais si on transforme une bouteille en verre en mousse de verre, qui devient ensuite un matériau de construction pour préfabriquer une maison, on se rend compte que la bouteille de verre l'emporte haut la main. Le problème avec les mesures actuelles, c'est qu'elles ne dépassent jamais les frontières du secteur étudié. Oui, c'est déjà bien qu'on fasse des calculs… mais ils restent basés sur un modèle d'affaires qui n'a plus lieu d'être. Il faut reconnaître que changer ces modèles mobiliserait les lobbies. C'est un véritable problème.

Sans compter que les mesures rectificatives à mettre en œuvre sont très nombreuses. Une marque bio, par exemple, ne sera pas forcément durable ou éthique. Par où commencer ?

G. P. : Si le but est d'adapter un modèle existant et de faire " moins mal ", le bio est un bon début. Mais si votre but est de transformer l'économie pour qu'elle devienne compétitive et puisse répondre aux besoins de tout le monde, là, c'est clairement insuffisant. Par ailleurs, il ne faut pas que ce soit un prétexte pour se donner bonne conscience – " je suis bio, donc c'est moins grave si je ne suis pas local. " – Il ne faut plus se contenter de " faire moins mal ". Il faut " faire du bien " ! La seule proposition qui est valable, c'est celle qui est meilleure pour l'environnement, la santé et le tissu local. Ça ne demande pas une simple amélioration… ça demande une vraie transformation. Et pour s'y mettre, la première chose à faire, c'est d'oublier tout ce que vous savez, tout votre historique. Il faut faire un inventaire des actifs disponibles, de ses forces – surtout pas de ses faiblesses – et du portefeuille d'opportunités qui s'offre.

Est-ce que changer son modèle de production et de consommation exige aussi de changer l'organisation d'une entreprise ?

G. P. : C'est assez étonnant. Tout le monde s'accorde à dire que les bureaux des années 60, où chacun est installé dans sa petite pièce fermée, c'est le passé. Par contre, penser à faire évoluer les modèles de gestion serait impossible. Alors qu'on a tous les outils à disposition. Mais après 50 ans de MBA où chacun a été formé à travailler sur des fichiers Excel, il devient difficile d'éliminer certains usages. Les jeunes ont beaucoup plus

Pourquoi les entreprises doivent passer à l'économie bleue

l'habitude de travailler en multitasking, un peu comme les GAFA. Or, on nous a rabâché que le travail doit se faire de manière linéaire et la majorité des chefs d'entreprise sont formés ainsi.
Alors que vous possédiez une marque de lessive écologique, vous avez tout arrêté pour ne pas contribuer à la déforestation. Peut-on réformer toutes les industries ?
G. P. : Un entrepreneur ou un PDG d'entreprise qui n'a jamais connu de crise est un menteur. Ou alors il ne gère pas vraiment son entreprise… Il faut savoir que les moments de crise sont de bonnes nouvelles. Pour se réformer, les entreprises doivent se confronter aux problèmes et sortir du système linéaire dans lequel elles sont ancrées. Celles qui jugent qu'il est trop tard pour changer – notamment celles qui exploitent les ressources – auront un avantage compétitif à court terme. Mais elles perdront sur le long terme.

Pensez-vous que le changement viendra d'en haut – de mesures contraignantes prises par les instances politiques – ou d'en bas, c'est-à-dire des consommateurs ou des employés ?

G. P. : Il ne faut jamais attendre qu'un président – d'un pays ou d'une entreprise – soit capable de changer de telle manière à ce qu'il y ait une transformation. Je n'y crois tout simplement pas. Ce sont, en général, les gens qui n'ont pas de fric ni d'expérience qui sont les plus aptes à conduire les transformations. La précondition étant de n'avoir rien à perdre. Sinon, on ne prend pas de risque, on s'en tient à ce que les experts disent être le futur. Il y a des exceptions, bien sûr… Mais en général les ruptures viennent de ceux qui sont installés en périphérie de l'économie. C'est aussi parce que le degré de liberté y est beaucoup plus avancé.

Ce sont, en général, les gens qui n'ont pas de fric ni d'expérience qui sont les plus aptes à conduire les transformations. La précondition étant de n'avoir rien à perdre.

Votre message est plutôt porteur d'espoir. Est-ce une vision utopiste ou réaliste ?

G. P. : Quand on fait l'analyse et l'inventaire de toutes les opportunités, on devient vite optimiste. Nous sommes tellement ignorants de tout ce qui est possible.

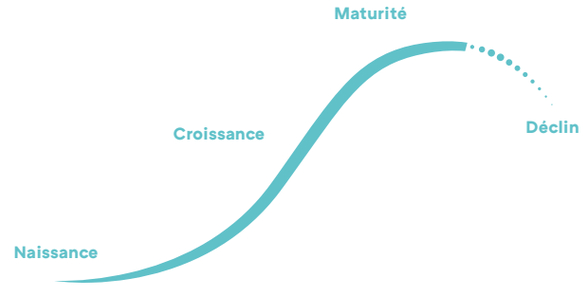
Avez-vous des exemples étonnants d'entreprises qui ont atteint le stade de l'économie bleue ?

G. P. : Celui qui me vient à l'esprit est celui de Novamont, leader dans le domaine du bioplastique végétal. Aujourd'hui, ils transforment le chardon – considéré comme une mauvaise herbe ! – en six produits biochimiques. Et parmi leurs produits, on trouve des substituts pour le glyphosate. À bon entendeur…

Mélanie Roosen

Entreprendre en famille

VENDEZ LES ENTREPRISES AVANT QU'ELLES N'ATTEIGNENT LEUR PLAFOND



Combien de fois ai-je entendu :
" vous devriez vendre vos entreprises au maximum de leur valeur, avant le plafond ".

Ce raisonnement plein de bon sens s'appuie sur la fameuse courbe en S, commune à tous les phénomènes vivants. Un être vivant nait, vit sa croissance puis sa maturité et le déclin, puis meurt.

C'est le raisonnement des fonds d'investissement (et plus généralement des financiers) qui achètent en phase de croissance et vendent au maximum de valorisation.

Ce raisonnement est gagnant à court terme, à condition que la Famille entreprenante sache réemployer intelligemment le fruit de la vente ; je le pense perdant à moyen et long terme car il ne tient pas compte de trois conséquences des conséquences :

Les équipes s'installent dans le régime du " à quoi bon " car elles savent que si l'entreprise ne se redresse pas ils seront vendus. Pourquoi faire des efforts alors que quelqu'un va racheter l'entreprise et trouver des solutions à tous nos problèmes ?

Si je suis dirigeant, il faut que je m'occupe de maximiser la performance à court terme de l'entreprise (puisqu'elle va être cédée). Il faut aussi que je m'occupe de mes conditions de sortie (parachute etc.), au détriment de la performance

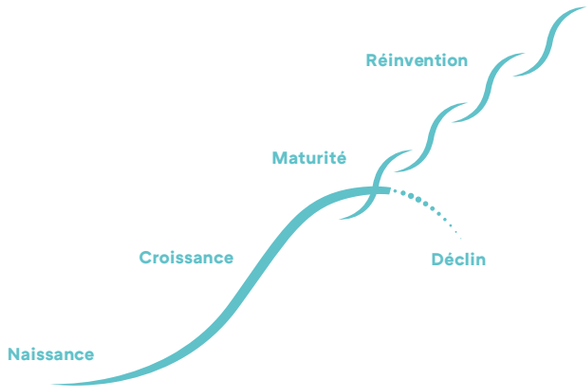
à long terme. C'est donc sur le plan global destructeur de valeur. Le cas de Camaïeu proche de nous en est une illustration. Cette entreprise vient coup sur coup de vivre un premier LBO bénéfique pour ses dirigeants, puis un deuxième et un troisième sur lesquels ils ont beaucoup perdu : focalisés sur le remboursement de la dette, ils ont délaissé la performance de l'entreprise à long terme.

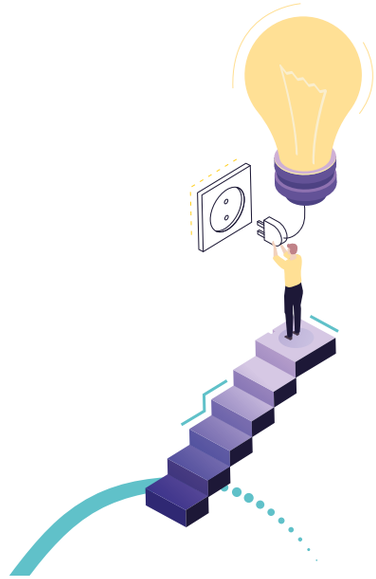
Plus grave il y a risque de rupture du contrat social informel mais bien réel : face à un actionnaire fidèle (“ ils ne nous laisseront pas tomber ”), la motivation des équipes augmente. Cette rupture du contrat social entraîne une baisse de la productivité et potentiellement une augmentation du nombre de conflits sociaux, coûteux pour l'entreprise.

Quelle alternative ?

Celle d'obliger les dirigeants et les équipes à réinventer en permanence l'entreprise pour éviter le déclin :

“ Vous n'avez pas le choix ; si vous voulez sauvegarder votre patrimoine (lorsqu'ils sont actionnaires), vous devez réinventer l'entreprise par





des innovations de rupture ; vous devez lui faire changer de paradigme ; ce n'est qu'en dernier recours que la Famille envisagera éventuellement une cession ”.

Certaines de nos entreprises, par leur agilité et leur capacité à innover, semblent, au moins aujourd'hui, se prémunir contre ce risque de déclin.

Pour ce faire, elles mettent régulièrement en œuvre des processus de Vision (ADEO ou Décathlon en sont particulièrement familiers). Ces processus favorisent la prise de cap long, l'anti-érosion. Ils permettent d'imaginer le coup d'après ; ils permettent de décrire les scénarios du futur à partir d'un diagnostic lucide et participatif.

Le cas de Boulanger mérite d'être évoqué : nous sommes en 2001, l'entreprise a raté un changement de progiciel informatique. S'en suit une grave crise. Les prophètes (consultants, banquiers etc.) prédisent son déclin irrémédiable. Ils nous recommandent de vendre et plusieurs banques spécialisées dans les Fusions-Acquisitions nous proposent leurs services. Le binôme dirigeant, composé de Thierry

Président et de Francis Cordelette le patron, fait un pari incroyable : plutôt que de s'épuiser à vouloir réformer Boulanger de l'intérieur, ils laissent proliférer des initiatives périphériques (Electrodépot, Sourcing & création, Clic-tel, Solvarea, HTM-pro, B-for-Pro, Lokeo, Clixity, Bdom). Au bout d'une dizaine d'années, elles finissent par produire toute une génération de patrons pionniers refondateurs. Il a suffi ensuite de réintégrer ces pionniers à l'intérieur de Boulanger pour la " contaminer positivement " et provoquer des innovations de ruptures. Celles-ci n'auraient sans doute pas été possibles de l'intérieur. Boulanger amorce avec succès sa mutation profonde vers l'omni-commerce.

Certaines de nos entreprises, par leur agilité et leur capacité à innover, semblent, au moins aujourd'hui, se prémunir contre ce risque de déclin.

Pour ce faire, elles mettent régulièrement en œuvre des processus de Vision (ADEO ou Décathlon en sont particulièrement familiers). Ces processus favorisent la prise de cap long, l'anti-érosion. Ils permettent d'imaginer le coup d'après ; ils permettent de décrire les scénarios du futur à partir d'un diagnostic lucide et participatif.

Le cas de Boulanger mérite d'être évoqué : nous sommes en 2001, l'entreprise a raté un changement de progiciel informatique. S'en suit une grave crise. Les prophètes (consultants, banquiers etc.) prédisent son déclin irrémédiable. Ils nous recommandent de vendre et plusieurs banques spécialisées dans les Fusions-Acquisitions nous proposent leurs services. Le binôme dirigeant, composé de Thierry Président et de Francis Cordelette le patron, fait un pari incroyable : plutôt que de s'épuiser à vouloir réformer Boulanger de l'intérieur, ils laissent proliférer des initiatives périphériques (Electrodépot, Sourcing & création, Clic-tel, Solvarea, HTM-pro, B-for-Pro, Lokeo, Clixity, Bdom). Au bout d'une dizaine d'années, elles finissent par produire toute une génération de patrons pionniers refondateurs. Il a suffi ensuite de réintégrer ces pionniers à l'intérieur de Boulanger pour la "contaminer positivement" et provoquer des innovations de ruptures. Celles-ci n'auraient sans doute pas été possibles de l'intérieur. Boulanger amorce avec succès sa mutation profonde vers l'omni-commerce.

Auchan semble plus à la peine, victime de sa taille et d'une organisation qui s'est sournoisement alourdie depuis quelques années. Elle a sans doute perdu ce qui faisait sa force : la subsidiarité. Gérard la définissait ainsi, ou plutôt la pratiquait en répondant fréquemment à qui lui demandait son avis : " démerde-toi c'est ton problème ", ou " démerde toi tu en sais plus que moi ". L'avenir nous dira si les réformes profondes engagées en 2015, renforcées début 2017 par l'arrivée de Régis Degelcke comme successeur de Vianney à la présidence, porteront leurs fruits. J'en suis personnellement

Vendez les entreprises avant qu'elles n'atteignent leur plafond

convaincu, même si cela prendra du temps. La Famille est-elle à nouveau prête à donner du temps au temps ? Je le crois.

Pour résister aux tentations de vendre, nous devons progresser dans deux savoir-faire, qui ne sont pas dans notre ADN :

1. Le savoir-faire du retournement / redressement d'entreprise. C'est un savoir-faire curatif, puisqu'il permet de guérir l'entreprise une fois malade. Ce n'est pas le point fort de nos dirigeants plus habitués à ouvrir de nouveaux magasins ou territoires qu'à réinventer leur modèle. Nous devons pour cela apprendre à recruter un peu plus d'extérieurs à côté des dirigeants formidables développeurs issus de l'interne. Cela passe parfois par le recours à des " managers de transition ".

Leur mission sera de bousculer fortement les habitudes, puis de rendre les clés aux équipes internes. Grain de Malice a ainsi procédé au recrutement d'un tel manager de transition pour aider à faire passer un cap difficile à l'entreprise.

2. Le savoir-faire découle des familiaux qui ont ce charisme particulier de s'exprimer en "créatifs décalés" ou comme des "lanceurs d'alerte". C'est un savoir-faire préventif puisqu'il permet d'éviter la maladie. Ces hommes et ces femmes sont en effet dotés d'une personnalité telle qu'ils voient les choses différemment ou avant les autres.

Comme devant une anamorphose (procédé utilisé par certains peintres, de telle sorte qu'une image bizarre redevient normale ou au contraire une image normale devient bizarre selon l'angle sous lequel on regarde le tableau), ils ne voient pas la peinture comme nous la voyons. Ils savent détecter les signaux faibles de la chute de l'entreprise dans 10 ans. Nous devons les écouter, quitte à les regrouper dans un club "diagnostic et prospective" ou de "lanceurs d'alerte". Nous avons la chance qu'ils soient une bonne vingtaine dans notre famille, dotés de cette vision décalée. Je n'en citerai qu'un, le plus emblématique, Olivier Leclercq. Nous devons nous arranger pour les répartir dans nos principaux Conseils de Surveillance, à raison d'un par Conseil (à deux ils deviendraient insupportables !). Avec ce statut spécial de "créatifs décalés". Ce statut les autorise alors à s'exprimer "brut de fonderie " (ils ne savent pas s'exprimer autrement), sans que la forme empêche leur auditoire d'entendre le fonds.

Il faut d'ailleurs les écouter dans leur capacité de diagnostic et de prédiction, parfois plus que dans les solutions qu'ils proposent. Refuser de les écouter au prétexte qu'ils ne sont pas capables de mettre en œuvre eux-mêmes les solutions qu'ils préconisent, ou que leurs solutions sont irréalistes est aussi stupide que de refuser d'aller dans un laboratoire d'analyses médicales au prétexte qu'il est incapable de soigner. Je voudrais citer juste un exemple : Jeannette Becquart, depuis plus de 15 ans,

essaie de convaincre Auchan d'acheter des fermes en proximité de ses magasins ; elle le fait dans une double logique : à la fois pour compenser les hectares " bétonnés " et parce qu'elle a l'intuition que la terre sera une denrée rare pour assurer l'approvisionnement alimentaire. Il se trouve qu'aujourd'hui l'idée fait son chemin sous une forme amendée : certains magasins ont décidé de contribuer, modestement, en testant des petites unités pilotes en permaculture.

Moyennant ces deux savoir-faire à développer, je suis convaincu que nous avons raison de ne pas vendre nos entreprises matures, à condition bien sûr qu'elles sachent se régénérer.

A l'inverse, nous devons encourager la multiplication des tests à petite échelle, comme nous y invitait fréquemment Gérard. Il s'agit ensuite de les démultiplier dès que les critères de succès définis à l'avance sont atteints ; ou au contraire savoir les arrêter à temps lorsque les critères de succès ne semblent pas atteignables. Toute la difficulté est dans le " ne semblent pas... ", Fallait-il arrêter Miniper en 1984, soit 5 ans après sa création, ou fallait-il persévérer un ou deux ans de plus...et devenir le géant que sont devenus Aldi et Lidl ? (en 1989, Aldi ouvrira non loin de là à Croix le premier hard discount en France...). Fallait-il, en 1988, arrêter nos hôtels Holiday Inn, pourtant nés quasiment au même endroit au sud de Lille et la même année que le premier Novotel du futur groupe Accor ? Fallait-il, en 1995, arrêter la chaine de fast-food Pic pain 14 ans après son lancement, quand aujourd'hui les sandwichs à la française font fureur ?

A l'inverse ne fallait-il pas céder Alinea en 1999, soit 10 ans après sa création en 1989, devant le constat que l'entreprise ne décollait pas face à ses concurrents Ikea ou Conforama ? J'espère que l'avenir me prouvera le contraire. Deux décisions favorables me semblent avoir été prises par Auchan : la revente de l'entreprise à l'AFM et à Alexis qui en prend la tête.

THE MAN IN THE ARENA: CITIZENSHIP IN A REPUBLIC

Theodore Roosevelt

Le critique ne raconte absolument rien : tout ce qu'il fait c'est pointer du doigt l'homme fort quand il chute ou quand il se trompe en faisant quelque chose. Le vrai crédit va pourtant à celui qui se trouve dans l'arène, avec le visage sali de poussière, de sueur et de sang, luttant courageusement.

Le vrai crédit va vers celui qui commet des erreurs, qui se trompe mais, qui au fur et à mesure, réussit car il n'existe pas d'effort sans erreur. Il connaît le grand enthousiasme, la grande dévotion, et dépense son énergie sur ce qui vaut la peine. Celui-là est un homme vrai, qui dans la meilleure des hypothèses connaît la victoire et la conquête, et qui, dans la pire des hypothèses, chute. Or, même sa chute est grandiose car il a vécu avec courage et s'est élevé au-dessus des âmes mesquines qui n'ont jamais connu ni victoires ni défaites

UN PEU DE POÉSIE DANS CE MONDE DE BRUTE

Daniel Herrero

“ La tendresse pour seul message un chèque sur le bonheur. ”

17h30 : Une salle fermée aux imposteurs, chaude déjà de tous les possibles, d’où sourd une impassibilité confondante, angélique, une immobilité divine. Les joueurs se regroupent par finesse d’antennes. Les attirances se précisent, imprévues, brusques, chaleureuses. On n’attend plus qu’Occhini. Il arrive. Daniel peut parler….

On a tout dit de ce match les gars. Les schémas tactiques sont clairs dans nos têtes. Il faut simplement savoir qu’une finale c’est un chèque sur le bonheur. Dans 20 ans, au moindre coup de désespoir, vous pourrez toujours tirer ce chèque. Or, une finale ça se gagne, les gars, ça se gagne ! On n’a pas passé deux ans de travail, de pleurs sur le quai d’une gare, d’embrassades et d’amour, pour ne pas gagner aujourd’hui.

Pour 80 minutes de combat fou, dantesque pour 80 minutes “ destronche ” on peut gagner vingt ans de bonheur, des souvenirs comme ça !

Alors, je vous en conjure les gars, destronchez-vous, destronchez comme des fous…. Faites du jeu, n’ayez aucune crainte, envoyez-vous en l’air dès que vous sentez l’occasion bonne. On parle de leur troisième ligne, comme si la nôtre… Comme si Champ. Coulais et Doucet avaient quelque chose à envier à quiconque… On parle de leurs centres, comme si nous qui avons joué Cordorniou, Mothe et Sella, on allait faire un complexe de Charvet et Bonneval. Comme si nous, avec Carbo (Carbonnel) et Blache de la vallée (Blachères), on allait être paralysés par le trac.

Je veux que tu saches que toute mon énergie, que toutes mes ressources t’accompagnent, mais tu sais aussi combien la confiance du groupe est grande et chacun sait ici tout ce que l’on te doit.

Alors confiance les gars, confiance absolue. Jouez, jouez à en mourir. N’hésitez pas. Au ras, au large, en relance ! Et puis, pression les gars, grosse pression défensive. Nice ici nous a montré la voie. Il faut les étouffer. Toutes leurs attaques doivent déboucher sur un champ de mine, avec les vertus du Toulon de toujours…

Un dernier mot enfin : vous savez tous que vous aurez, de toute éternité, une chambre chez moi où vous serez chez vous.

Et moi, qui ai toujours peur de déranger les autres, je sais que chez vous, je pourrai toujours venir. Alors les gars, tout cet amour, toute cette complicité ne doit pas rester lettre morte. Il faut sceller tout cela. il faut le sceller par une victoire. Il faut être champion de France. On va être champion de France.

SI

Rudyard Kipling

Si tu peux voir détruit l’ouvrage de ta vie
Et sans dire un seul mot te mettre à rebâtir,
Ou perdre en un seul coup le gain de cent parties
Sans un geste et sans un soupir ;
Si tu peux être amant sans être fou d’amour,
Si tu peux être fort sans cesser d’être tendre,
Et, te sentant haï, sans haïr à ton tour,
Pourtant lutter et te défendre ;

Si tu peux supporter d’entendre tes paroles
Travesties par des gueux pour exciter des sots,
Et d’entendre mentir sur toi leurs bouches folles
Sans mentir toi-même d’un mot ;
Si tu peux rester digne en étant populaire,
Si tu peux rester peuple en conseillant les rois,
Et si tu peux aimer tous tes amis en frères,
Sans qu’aucun d’eux soit tout pour toi ;

Si tu sais méditer, observer et connaître,
Sans jamais devenir sceptique ou destructeur ;
Rêver, mais sans laisser ton rêve être ton maître,
Penser sans n’être que penseur ;
Si tu sais être dur, sans jamais être en rage,
Si tu sais être brave et jamais imprudent,
Si tu sais être bon, si tu sais être sage,
Sans être moral et pédant ;

Si tu peux rencontrer Triomphe après Défaite
Et recevoir ces deux menteurs d’un même front,
Si tu peux conserver ton courage et ta tête
Quand tous les autres les perdront,
Alors les Rois les Dieux la Chance et la Victoire
Seront à tout jamais tes esclaves soumis,
Et, ce qui vaut bien mieux que les Rois et la Gloire,
Tu seras un homme mon fils !

Charte Associés Davidson

En tant qu'associé d'une ou plusieurs filiale de Davidson consulting, je m'engage à :

Volet économique / clients

- Limiter le risque de dépendance clients
- Développer des affaires d'une façon éthique
- Refuser toute forme de corruption
- Participer activement à la capitalisation sur les offres et références
- Contribuer de façon significative aux réponses à appels d'offres / référencements majeurs du groupe indépendamment du " poids business local " que cela représente
- Limiter la sous-traitance, favoriser la co-traitance ou le référencement direct chez nos clients

Volet fournisseurs

- Refuser les cadeaux importants des fournisseurs (notamment tout cadeau d'une valeur supérieure à 100 euros)
- Etre les garants de la conformité réglementaire de nos engagements de sous-traitance

Volet management

- Respecter les décisions collectives des associés (économiques, règles groupe, process administratifs, outils Groupe)
- Soumettre à la collectivité des associés toute proposition en rapport avec la stratégie managériale du groupe Davidson
- Communiquer toutes les initiatives collaborateurs, sociétales, environnementales à la communauté des associés
- Promouvoir le groupe à travers l'ensemble des communications (presse, réseaux sociaux, etc.) et événements

- De pas nuire à l'image du groupe à travers de publications déplacées
- Répondre sans délai aux demandes d'ordre administratif, légal (ex : DAF, juridique, CIR, etc.)
- Répondre sans délai aux sollicitations de la communauté des associés relatives au : affaires, référencements, décisions managériales " globales "
- Être le garant du respect des règles d'équité au sein du groupe

Volet écologique

- Mettre en place de façon systématique le recyclage des déchets
- Choisir ou migrer à la première occasion vers des locaux aux meilleurs standards environnementaux (Bream, HQE, etc.)
- Appliquer de façon stricte la politique environnementale du groupe
- Choisir les fournisseurs les plus écologiques (notamment dans le domaine de la fourniture d'énergie)
- M'assurer de la réalisation des audit énergétiques et environnementaux obligatoires
- Suivre l'ensemble des consommations et définir des plans d'actions

Volet sociétal

- Au-delà de 50 salariés et 500 K€ d'EBITDA, consacrer 1/1000e de mon chiffre d'affaires à des dons destinés à des associations ayant un impact sociétal positif, et s'inscrivant dans les chantiers validés par la communauté des associés
- Favoriser et relayer les démarches de bénévolat, de mécénat de compétences organisées par le Groupe

Volet collaborateurs

- Offrir un accueil et des locaux de qualité à nos visiteurs et collaborateurs
- Proposer à tout NOUVEAU consultant non BAC+5 une démarche de VAE
- Respecter l'équité des traitements et salaires
- Privilégier les motivations des collaborateurs lorsque les projets le permettent
- Favoriser la mobilité géographique des collaborateurs (détachements et transferts si souhaités par les collaborateurs)
- Traiter de façon systématique les remontées (proposition, difficultés, etc.) des collaborateurs
- On s'assure que l'ensemble des collaborateurs ont accès aux formations nécessaires à leur développement, sans freins
- On s'assure que l'ensemble des collaborateurs connaît la charte environnementale & éthique du groupe (Butterfly Act) et a suivi les sensibilisations demandées
- Participer activement à la formation des managers du groupe (y compris hors de sa filiale)
- Faire émerger des dirigeants respectueux de l'ensemble de ces engagements
- Adopter un comportement constructif et respectueux vis-à-vis de ses pairs associés, et notamment en présence des autres Davidsonien(nes)

Volet sécurité

- M'assurer que l'ensemble des obligations liées à notre occupation de locaux (loués ou achetés) sont gérées
- Respecter et faire respecter la politique sécurité informatique & réseaux Davidson
- Respecter les règles liées à l'administration du parc informatique & Réseaux
- M'assurer que tous les collaborateurs réalisent la sensibilisation sécurité
- M'assurer de la mise en œuvre des plans de préventions nécessaires dans le cadre de certains contrats

Remerciements

Evidemment aux auteurs et relecteurs

Adrien, Agnès, Alienor, Anaïs, André, Anisse, Anne, Bertrand, Charline, Edouard, Elmehdi, Eric, Etienne, Fabrice, Franck, François G, François N, François T, Frédéric, Gabriel D., Gabriel G., Gérald, Hamid, Imène, Isabelle, Javier, Johann, Jonathan, Khaoula, Marie G., Maud, Mélanie, Meriem, Mickaël C, Mickaël P, Mily, Nassima, Nicolas A, Nicolas R, Paul, Pauline, Pierre, Reda, Rémi, Romain, Romana, Samira, Sarah, Sophie, Sylvain, Thibault, Thuy, Véronique, Virginia et Yann.

Et aussi :
à Ludovic, Christophe ainsi qu'à tous les auteurs de nous avoir aidé à concrétiser ce joli projet BD : "Et si l'homme se réconciliait avec la planète..."

à l'institut Great Place To Work,
dont l'action d'audit nous incite à faire davantage et mieux pour le bien-être des salariés chez Davidson.

à André Comte-Sponville et Serge Marquis, pour leurs aimables autorisations de retranscription et publication. Nous nous efforcerons de monter de Platon en Spinoza chaque jour !

à tous ceux qui nous ont suggéré de superbes lectures additionnelles, ainsi que d'utiles corrections. Cet ouvrage n'en est que plus... collectif !

Mais surtout :
à tous les Davidsonien(ne)s qui concrétisent chaque jour cette idée un peu folle qu'est Davidson.

Partagez et envoyez-nous vos avis à l'adresse suivante: **davidson@davidson.fr** !
C'est ouvrage n'en sera que plus collectif...

It's still the beginning

Ce livre a été imprimé sur papier certifié PEFC

THE DA VIDSON CODE 4

UN OUVRAGE COLLECTIF