

LIVRE BLANC de la Qualité

HORS-SÉRIE



SAVOIR-ÊTRE ET QUALITÉ RELATIONNELLE



SOMMAIRE

ÉDITOS

- Pierre GIRAULT, Président de France Qualité 3
- Patrick MONGILLON, Pilote du Think Tank 4

PRÉFACE : DÉMARCHE ET AUTEURS

Pourquoi ce Livre Blanc ? Qu'est-ce qui fonde nos réflexions ? par Gérard VAËL 6

L'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR

Comment réussir cette intégration qui ne va pas de soi ? par François HUMBLLOT 10

LA SOURCE DU SAVOIR-ÊTRE ET DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE DU NÉO-MANAGER

Quel « supplément d'humanisme » pour ce Néo-Manager ? par Frédéric PELOUX 23

L'IMPACT DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR

Secondaire ou primordiale, telle est la question ? Par Fabrice SCHWALM 31

L'AVIS DES JEUNES PUBLICS

Comment accompagner les « digital natives » vers un nouveau système auquel ils adhèrent ? par Bruno LANCEMENT 38

L'IMPACT DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE ET DU SAVOIR-ÊTRE POUR L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Quelle pérennité pour cette démarche si elle n'est pas portée et incarnée par les dirigeants et managers ? par Coralie LACOMBE 52

L'IMPORTANCE DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE DANS LES PROJETS INTERNES D'ENTREPRISE

Comment optimiser nos pratiques relationnelles en mode « groupe projet » ? par Sofia BENAIED 65

NOTRE INVITATION À CULTIVER LA QUALITÉ RELATIONNELLE

Parce que la suite vous appartient... par Gérard VAËL 74

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

77

ANNEXES

81

FRANCE QUALITÉ

95



ÉDITO

FRANCE QUALITÉ

Par Pierre GIRAULT, Président de France Qualité

NOUVEAU GENRE



La dénomination hors-série, par ailleurs, qualifie a priori quelque chose de particulier, d'exceptionnel. Je pense que c'est bien le cas avec un tel ouvrage, pour au moins deux raisons.

Une première tient à l'extraordinaire travail réalisé par une équipe de spécialistes, de

praticiens aux compétences variées, désireux de traiter vraiment le thème retenu, prêts à partager en toute transparence leurs vécu et recommandations. Structurée en Commission dédiée de notre Think Tank Made in Qualité, sans mandat spécifique, cette équipe prouve aujourd'hui, au gré des pages suivantes, qu'on peut à la fois conduire une réflexion de fond et l'illustrer de manière concrète, cerner une problématique complexe/multi-facettes et en saisir les enjeux clé, les leviers de réussite associés. Ainsi le Think Tank tend-il à inspirer encore davantage le réseau France Qualité dans sa globalité, voire à "faire bouger les lignes" au-delà.

Quant à la deuxième raison, elle renvoie au contenu, à l'apport des textes eux-mêmes.

Il est manifeste pour beaucoup de décideurs ou observateurs que le savoir-être, la qualité relationnelle, l'intelligence émotionnelle revêtent une importance croissante au sein des organismes publics comme privés.

Reste que tout cela ne s'avère pas toujours appréhendé de façon globale, circonstanciée, pratique.

Gérard Vaël, animateur de la Commission et l'ensemble des auteurs, vous aident justement à y voir plus clair ; et fournissent une véritable "grille de repérage" afin de consolider la place de l'Humain dans l'activité économique, sociale et la vie citoyenne en général. Voilà une réponse à un besoin au quotidien...

Merci à eux.

Très bonne lecture à vous !

Bien sincèrement,

France Qualité contribue de plus en plus à l'évolution de l'état de l'art, en matière de management, performance, d'amélioration continue, de maîtrise des risques. En prenant position sur des sujets d'actualité, en publiant aussi des ouvrages ou livrets.

Dans ce cadre, voici une publication d'un nouveau genre : un Livre Blanc hors-série, consacré au savoir-être et à la qualité relationnelle.

Hors-série ne signifie pas là "en-dehors de la série", au sens où le thème choisi participe pleinement de la dynamique de Nouvelle Qualité - objet du Tome 4 du Livre Blanc, diffusé précédemment.



LES 4 TOMES DES LIVRES BLANCS À TÉLÉCHARGER
SUR WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

ÉDITO DU PILOTE



Par Patrick MONGILLON,
Pilote du Think Tank Made in Qualité

biennu pour montrer l'importance de la qualité relationnelle, de nos comportements et attitudes pour, ensemble, viser l'excellence.

Alors la qualité relationnelle, un miracle ? Sans doute pas. En tout cas, c'est certainement une voie pour agir sur le faible pourcentage de personnels engagés dans les entreprises françaises (cf. sondage Gallup dans Quali'Bord 2020).

Ce Livre Blanc se veut un document de partage d'expériences avec des bonnes pratiques variées :

- RH – François Humblot valorise l'intérêt de la qualité relationnelle dans l'intégration d'un nouveau collaborateur
- Management – Frédéric Peloux développe le facteur humain dans les pratiques managériales
- Vente – Fabrice Schwalm souligne en quoi la qualité relationnelle est primordiale dans la vente
- Jeunes – Bruno Lancement montre l'attrait des nouvelles générations pour le savoir-être et l'intelligence émotionnelle
- Direction – Coralie Lacombe focalise sur l'impact de la qualité relationnelle dans le comité de direction ou la direction d'un département
- Projets – Sofia Benaïed montre comment optimiser nos pratiques relationnelles en mode projet

Gérard Vaël met l'accent sur les bénéfices de la qualité relationnelle et donne des éléments pour la cultiver.

N'oubliez pas de lire les annexes, tout autant passionnantes : la littérature qualité regorge de signes autour de la qualité relationnelle, tout comme la gouvernance d'entreprise.

En toute transparence, la commission partage son mode d'organisation et les différents domaines d'application.

Comme moi, j'espère que vous allez savourer ce Livre Blanc : qu'il vous donne des idées, qu'il vous fasse réfléchir, qu'il vous motive à impulser des changements durables.

Je vous invite, si vous le souhaitez, à réagir, apporter des commentaires ou des compléments.

Louis Pauwels nous a montré la différence entre enseignement et éducation : « L'enseignement : apprendre à savoir, à savoir faire, à faire savoir. L'éducation : apprendre à savoir être ».

Et si nous faisons du savoir-être, de la qualité relationnelle, de l'intelligence relationnelle et émotionnelle un atout de la compétitivité ?

Je suis fier de ce Livre Blanc hors-série sur la qualité relationnelle. Il est le fruit de la passion de l'animateur de la commission, Gérard Vaël, et d'une équipe riche, complémentaire et motivée.

2020 est une année inédite : certes parce que nous vivons depuis quelques mois avec la COVID-19, mais aussi parce que la publication d'un Livre Blanc hors-série est une première.

Le thème, savoir-être et qualité relationnelle, est d'une richesse inouïe. Et les différents contributeurs ont su produire des applications et des éclairages pertinents. Qu'ils en soient remerciés et ce Livre Blanc est une reconnaissance de la qualité du travail fourni.

Dans le domaine de la qualité, nous trouvons de nombreux écrits sur des méthodes, des modèles et des outils mais pas assez souvent sur des softskills. La nouvelle qualité est participative et donc centrée sur l'humain. Ce Livre Blanc est le



LE THINK TANK MADE IN QUALITÉ

Le premier « think tank » dédié à la cause de la qualité et de la performance en France.

Un collectif pluridisciplinaire, visionnaire et bienveillant pour renouveler l'approche de la Qualité.

**DES COMMISSIONS
EN MOUVEMENT
ET DES LIVRABLES
RÉGULIERS**



LES LIVRES BLANCS

Depuis sa création fin 2015, le Think Tank Made in Qualité a produit 4 Livres Blancs. Synthèses des travaux de l'année, ils se veulent à la fois pédagogiques et inspirants, pour comprendre, préparer, construire et vivre la Nouvelle Qualité.



LES TRIPTYQUES PÉDAGOGIQUES

Des fiches pratiques viennent compléter les Livres Blancs : Les 6 incontournables autour de la Qualité et des processus ; La Qualité au service du client ; La Qualité au service des dirigeants ; La Qualité au service du personnel ; 7 bonnes raisons de s'engager dans une démarche ISO 9001.

PRÉFACE

Par Gérard VAËL, Coach et médiateur professionnel,
Animateur de la Commission "Qualité relationnelle" au sein du Think Tank Made in Qualité

LA FINALITÉ DE NOTRE DÉMARCHÉ

Contribuer à valoriser le savoir-être et la qualité relationnelle au sein des organisations.

Depuis l'origine des démarches qualité, les axes de recherche et les domaines d'application sont principalement consacrés aux domaines techniques et organisationnels, aux méthodes, processus et procédures. Certes si les rôles des différents acteurs, dirigeants, managers et opérateurs sont abordés, peu de démarches construites concernent spécifiquement la qualité relationnelle et pourtant... À niveau technique comparable : produits et services, organisation, gestion, technologie... **La différence c'est « l'humain ».**

Dans le champ concurrentiel, entre experts métiers qui maîtrisent et progressent dans les savoirs et les savoir-faire, **nos attitudes et nos comportements traduisent notre savoir-être et notre qualité relationnelle. Ils conditionnent l'engagement.** Ils fondent la confiance et construisent la reconnaissance, nourrissent l'envie d'agir ensemble, le goût de la performance et de l'excellence opérationnelle. La qualité de vie au travail, l'ambiance et le climat social s'en trouveront bonifiés.

Or, savoir-être et qualité relationnelle ne se décrètent pas.

Lorsque l'on est un « super compétent » ou un technicien hors-pair, on n'est pas pour autant un super manager.

C'est bien le savoir-être qui fait la différence. Pour faire évoluer les attitudes managériales et les relations réciproques entre les acteurs, gardons-nous de tout angélisme et restons lucides par rapport à la nature humaine, ses paradoxes et ambivalences. Ne remettons pas

en cause l'autorité, les liens de subordination contractuels, le dialogue social, les règles à respecter comme les devoirs et les obligations réciproques. Nous avons vu les limites du « tout libérer ». Ne tombons pas dans le piège du faussement participatif malhonnête ni du paternalisme éculé. Efforçons-nous de dépasser le clivage social ou financier en associant à la recherche des performances et de la rentabilité celle de la qualité de

vie au travail. Nous sommes dans le "et" plutôt que dans le "ou", en les incluant dans une volonté de progrès profitable humainement et économiquement.

Aujourd'hui la pandémie universelle de la COVID-19 nous confronte à nos propres limites :

Il faut être privé de quelque chose pour l'apprécier à sa juste valeur. Notre devise républicaine « Liberté, égalité, fraternité » issue de la révolution de 1789, l'illustre parfaitement : confinés avec des déplacements limités, nous n'en

« IL N'Y A PAS D'ÉCONOMIE EN SOI MORALE OU IMMORALE. TOUT DÉPEND DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT, DE RESPONSABILITÉ, DE TRANSPARENCE QUI DOIVENT FAIRE FONCTIONNER LES INDIVIDUS DANS L'INTÉRÊT DE L'ENSEMBLE. »

HUBERT VEDRINE, HAUT FONCTIONNAIRE ET POLITIQUE.

apprécions que davantage la liberté. Témoins des différences de contextes (entre maisons avec jardins, studios d'HLM, tentes de migrants et abris en tôle des bidonvilles) nous ne sommes pas logés à la même enseigne. Avec des environnements et politiques sanitaires à géométrie variable, nous réalisons que l'égalité reste une utopie et pourtant une quête primordiale de notre humanité.

Enfin l'attitude des soignants nous conforte dans le besoin vital de fraternité et de solidarité. C'est bien ce champ que nous avons à investiguer sans relâche pour progresser dans le « vivre ensemble ».

On ne peut que se réjouir de constater que **de plus en plus de collaborateurs à forte valeur ajoutée (notamment la génération Y) intègrent cette dimension de la qualité sociale dans leurs critères de choix pour rentrer dans une entreprise ou y rester.**

D'autre part **les agences de notation des entreprises cotées y attachent de plus en plus d'importance** et prennent en compte les fonctions d'utilité sociale et environnementale. Cela augure bien du niveau d'exigence pour l'avenir.

Textes extraits de la lettre sur la gouvernance d'entreprise de Larry Fink aux PDG (Cf. Annexe 2).

Constater qu'en France aujourd'hui en moyenne dans les entreprises la motivation des collaborateurs se traduit par : 6 % d'engagés, 69 % de désengagés et 25 % d'activement désengagés (Source : Quali'Bord 2020 page 10 : <http://www.qualiteperformance.org/l-actualite-de-la-qualite/quali-bord/quali-bord-2020-0>).

A défaut d'être surprenants, ces constats sont accablants et nous interpellent personnellement. Comment rester insensible et ne pas se mobiliser face à ces indicateurs et leurs évolutions ? Les études sociales récentes et pertinentes sur l'Homme au travail traduisent une perte de motivation et une augmentation du stress pour plus de la moitié des collaborateurs. Les causes premières citées par les collaborateurs sont principalement la pression liée au temps et au management associée à un manque de reconnaissance. Nous avons tous dans nos environnements des cas de souffrance au travail, de dépressions pouvant aller jusqu'au burn out. Les changements d'organisation lors-

« IL FAUT ÊTRE LUCIDE ET ÉVITER TOUT ANGÉLISME. CE NE SONT PAS LES VALEURS MORALES QUI GOUVERNENT NOTRE SOCIÉTÉ CAR L'HOMME EST UN ANIMAL ÉGOÏSTE. POUR AUTANT RENONCER À CES VALEURS MÈNE À LA BARBARIE. IL FAUT SUIVRE SA PENTE DISAIT ANDRÉ GIDE MAIS EN LA REMONTANT. C'EST LA CIVILISATION MÊME. L'ENJEU N'EST PAS DE METTRE L'HOMME AU CŒUR DE L'ENTREPRISE MAIS DE METTRE L'HOMME AU CŒUR DE L'HOMME. »

ANDRÉ COMTE-SPONVILLE, PHILOSOPHE

« PERMETTRE À TOUT INDIVIDU D'ÊTRE OU DE REDEVENIR « SUJET » SINGULIER, INALIÉNABLE, IRREMPLAÇABLE. LES PROCESSUS D'ÉDUCATION CLASSIQUES APPORTENT PLUS D'ENTRAVES ET DE NORMES QUE DE FACTEURS D'ÉPANOUISSEMENT. PERMETTRE À L'INDIVIDU DE SE METTRE EN DYNAMIQUE D'AUTONOMISATION POUR SE RÉALISER ET S'ACCOMPLIR DANS LA LIBERTÉ. DANS LE CADRE PROFESSIONNEL, SI LE TRAVAIL FORME UN TERREAU FERTILE, SON ORGANISATION ET LES INJONCTIONS QUI L'ENCADRENT : PRODUCTIVITÉ, PERFORMANCE, COMPÉTITIVITÉ, RENTABILITÉ, MOBILITÉ... ASSÈCHENT SOUVENT LE POTENTIEL DE RÉALISATION ET D'ÉMANCIPATION. L'IDÉOLOGIE NÉOLIBÉRALE A LONGTEMPS DÉVALORISÉ LES COMPORTEMENTS COOPÉRATIFS RELEVANT D'UNE UTOPIE NIAISE ALTRUISTE. L'ÉTHIQUE EST UNE MANIÈRE PLUS JUSTE DE PENSER, DE COMMUNIQUER ET D'AGIR. L'ESSENTIEL EST DE FAIRE LIEN. ÊTRE DÉTERMINÉ ET DISPOSÉ À AIMER. LE « SOIN » DE SOI ET DE L'AUTRE CONSTITUENT LE FONDEMENT PREMIER DE CETTE GÉNÉRATIVITÉ. »

CYNTHIA FLEURY, PHILOSOPHE ET PSYCHANALYSTE. PROFESSEUR À L'X, SCIENCES PO PARIS, HEC, SAMU...

qu'ils sont subis, sont mal vécus.

Les questions centrales étant : « Suis-je capable de y faire face ? » « Quel est mon avenir ? » ...

Pour se structurer et se sentir suffisamment heureux, chacun doit « exister au plan personnel et professionnel », les deux plans étant liés. Pour se sentir bien et en confiance, le niveau d'accomplissement sur ces deux plans doit être suffisant. Évoluer dans son projet de vie personnel et professionnel permet d'aller de l'avant, de s'engager. A contrario, l'absence ou l'insuffisance de projet ou les déboires rencontrés non surmontés, affectent directement la motivation, amplifient le stress et le mal-être.

Lorsque nous sommes « bien » il s'agit du « bien-être », notre savoir-être et notre qualité relationnelle se mobilisent naturellement et se bonifient : disponibilité, cordialité, bienveillance et optimisme. A l'inverse, contrariété, préoccupation, tension traduisent le « mal-être » et nous portent au repli sur soi, au pessimisme.

A l'irritabilité, la susceptibilité, l'incompréhension, l'incommunicabilité, le reproche, parfois jusqu'à l'agressivité, la colère. Au plan personnel, de nombreux repères protecteurs sont mis de côté ou largement entamés, comme la perte de confiance qui altère les liens sociaux, le délitement de valeurs morales et culturelles qui affectent notre construction et notre vie intérieure.

On peut aussi faire le parallèle entre le management et l'éducation. La qualité relationnelle et le savoir-être dans l'accompagnement d'un enfant s'inscrivent dans la durée avec du lien, de l'amour et de la confiance.

Notre réflexion se limite ici au plan professionnel. Pour illustrer, on pourrait dire que ce n'est pas difficile de mobiliser une équipe sur un lancement de produit innovant, ce qui l'est davantage, c'est de s'approprier des valeurs de culture métier profondes, de les partager, de les mobiliser notamment dans les moments difficiles.

« LE PESSIMISME EST D'HUMEUR, L'OPTIMISME EST DE VOLONTÉ. »

ALAIN

C'est dans la construction d'une relation de fiabilité relationnelle que l'on s'épanouit. Dans l'entreprise, qui peut nous considérer, nous soutenir, nous assurer, nous faire grandir et nous apporter la reconnaissance dont nous avons besoin ?

Promouvoir le savoir-être et la qualité relationnelle au travail relève de la responsabilité des dirigeants et des managers.

Nous souhaitons donner des pistes concrètes pour que les dirigeants aient envie d'intégrer cette notion sans moralisation ni enfoncer de portes ouvertes. Cela doit venir du cœur du dirigeant / manager, sinon c'est voué à l'échec : ses pensées, ses paroles et ses actes doivent être en cohérence. Crédibilité et exemplarité sont liées. Nous devons également compter sur la coopération solidaire de nos pairs et les retours positifs de nos clients et partenaires. Notre commission au sein de France Qualité souhaite, au-delà des bonnes intentions, proposer une démarche structurée à partir de situations concrètes.

Comment appréhender les domaines où la qualité relationnelle est prépondérante ? Comment évaluer les potentiels des différents acteurs ? Quels sont les axes de progrès de l'organisation ? Comment initier avec l'équipe de direction et entretenir avec les managers une réelle culture du savoir-être et de la qualité relationnelle, portée par chacun des collaborateurs, avec les initiatives pertinentes ?

L'ensemble représente nos contributions regroupées dans ce Livre Blanc destiné à la plus large diffusion possible.



L'ÉQUIPE DE RÉDACTION

PLURIDISCIPLINAIRE & ENGAGÉE

Sept professionnels ont contribué à la rédaction de ce Livre Blanc :

- 1 représentant d'une grande organisation (> 500 personnes)
- 2 représentants de moyennes entreprises (> 50 personnes) 1 PME et 1 PMI
- 1 représentant d'une micro entreprise (< 50 personnes)
- 1 qualicien expert
- 2 consultants

François HUMBLLOT
Grant Alexander Conseil en recrutement



Coralie LACOMBE
RRH RM Ingénierie



Gérard VAËL
Coach et médiateur professionnel



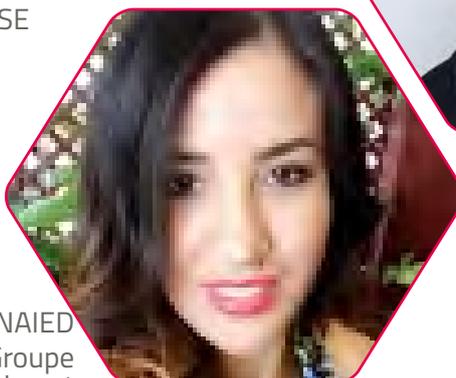
Bruno LANCEMENT
Coordinateur QSE



Frédéric PELOUX
FP Horizon



Sofia BENAIED
Responsable qualité Groupe
Linkbynet



Fabrice SCHWALM
Consultant indépendant
en management et organisation



RETROUVEZ LES BIOGRAPHIES
EN PAGE 77

A row of stylized human silhouettes in various shades of gray, holding hands, positioned behind a large red rectangular box. The background is a blurred outdoor scene with green foliage.

L'INTEGRATION D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR

DANS L'ENTREPRISE APRÈS UN RECRUTEMENT

François HUMBLOT

CONTEXTE

La guerre des talents est de plus en plus d'actualité dans le marché de l'emploi des cadres.

Les entreprises doivent rivaliser de séduction pour attirer les talents dont elles ont besoin.

Avec un taux de chômage des cadres proche de 3 %, le marché n'a jamais été aussi tendu depuis 2000 et il y a une guerre entre les entreprises pour attirer les meilleurs. Malgré cela, curieusement, nous, conseils en recrutement, observons également, qu'une fois le recrutement effectué, de nombreuses entreprises n'attachent pas suffisamment d'importance à l'étape de l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Pourtant, les premières semaines qui suivent l'entrée en fonction sont celles de tous les dangers : la nouvelle recrue a signé sa lettre d'embauche en tenant compte de tous les signaux positifs qu'elle a détectés pendant le processus de recrutement et les premières semaines vont lui permettre de s'assurer qu'elle a fait le bon choix. Si elle a le moindre doute, elle sera tentée de reconsidérer sa position et elle le fera d'autant plus que, dans cette période de tension du marché de l'emploi, elle aura peut-être encore d'autres opportunités de postes.

Lorsqu'un cadre se met en situation de recherche active, il lance un maximum d'actions et au bout de quelques temps, il suit simultanément plusieurs pistes. Chaque processus de recrutement ayant son propre rythme, le candidat est souvent obligé de faire un choix avant d'avoir mené à leur terme toutes ses pistes. Il peut très facilement prendre

une décision positive pour un poste sans se désengager immédiatement de tous les autres processus.

Même s'il a le désir d'être honnête vis-à-vis de son nouvel employeur, il sera évidemment très sensible et attentif à tous les signes de bienvenue et de qualité relationnelle témoignés à son égard et se forgera une opinion sur l'entreprise qu'il a intégrée et sur l'intérêt du poste qu'il occupe. Si le salarié ne se sent pas à l'aise dans son nouveau job, il sait qu'il a au maximum six mois pour trouver autre chose.

Pour éviter ces écueils, nous avons été à la recherche des bonnes pratiques pour optimiser la réussite d'un

recru-
tement.

Nous avons très large-
ment diffusé
un questionnaire

(cf. Annexe 1 page 22) auprès d'une population de DRH, de Responsables du recrutement et de consultants en recrutement et en management dont certains ont exercé également des responsabilités en entreprise dans des directions des ressources humaines.

Les retours de questionnaires ont également été enrichis par une dizaine d'interviews qui nous ont permis de compléter les réponses reçues.

Ce sont ces bonnes pratiques que nous allons vous présenter maintenant.



PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

1 QUI SONT, D'APRÈS VOUS, LES ACTEURS CONCERNÉS PAR LA RÉUSSITE DE L'INTÉGRATION DU NOUVEAU COLLABORATEUR ?

Les réponses à cette question sont très convergentes mais avec quelques nuances suivant les sensibilités de chacun :

100% des répondants s'accordent pour dire que les acteurs les plus concernés sont le manager direct, son équipe et les ressources humaines. Environ 50 % mentionnent la direction de l'entreprise. 20 % pensent aux fonctions supports en dehors des ressources humaines : services informatique, sécurité ; formation et seulement 10 % (plutôt des consultants) mentionnent le collaborateur lui-même, le réseau des nouveaux entrants et tous les collaborateurs de l'entreprise.

Certains DRH expriment l'idée particulièrement pertinente que la qualité de la communication sur les nouveaux recrutés permet de faire en sorte que tous les collaborateurs se sentent concernés par les nouvelles embauches.

L'un d'entre eux va plus loin en disant qu'il est souvent nécessaire de mettre en place une formation appropriée pour que toutes les personnes impliquées dans le processus de recrutement aient les comportements adaptés à un accueil optimal des nouveaux recrutés.

2 QUEL RÔLE CHACUN D'EUX DOIT JOUER DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION ?

La répartition des rôles est vue de la même manière par la quasi-totalité

des répondants :

Les RH sont garantes du suivi de l'intégration, du respect du parcours d'intégration quand il existe. Leur rôle est le suivant :

- En amont de l'arrivée, préparer le manager et lui fournir les piliers d'un « Kit d'accueil ».
- Suivre ensuite la période d'essai du nouveau collaborateur via des points réguliers pendant toute la période d'essai, afin de s'assurer que l'intégration se passe correctement et pouvoir « corriger le tir » dans le cas contraire.
- En collaboration avec le manager, construire un plan de formation pour supporter la montée en compétence du collaborateur.
- Organiser des échanges entre nouveaux arrivants et employés « ambassadeurs ». Aider à la connaissance de l'organisation, des procédures, doter les nouveaux arrivants d'un guide d'accueil éventuellement, puis sonder leur état d'esprit dans une attitude d'écoute et d'observation.
- Désigner éventuellement un tuteur (ou parrain) pour faciliter la compréhension de l'entreprise et du poste.
- S'assurer de la mise en œuvre réelle d'une éventuelle stratégie d'intégration des nouveaux collaborateurs ainsi qu'apporter son concours pour les questions sociales et organisationnelles :
 - > fonctionnement de l'entreprise au niveau des processus RH, de la vie du collaborateur dans l'entreprise à court et moyen terme,

> organisation, organigramme de l'entreprise et définitions de postes,

> désignation des interlocuteurs du nouvel embauché...

- Communiquer en interne auprès de l'ensemble des salariés sur l'arrivée des nouveaux collaborateurs (intranet, newsletters...).

Le manager direct (aidé par les membres de son équipe) doit :

- Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur.
- L'accueillir, le présenter à l'équipe, le mettre en confiance (le minimum est de prévoir de déjeuner avec lui/elle le jour de son arrivée...). S'assurer de sa bonne intégration matérielle, fonctionnelle, au sein du site et de l'équipe.
- Construire le parcours d'intégration : présentation à ses interlocuteurs internes, clients/fournisseurs internes, points de présentation des éléments macros de l'entreprise (organigramme, parties prenantes internes & externes avec qui le département est en contact, présentation des grands chantiers de l'équipe), « tour des étages » pour présenter le nouveau collaborateur aux autres départements. Mettre en place éventuellement un tuteur pour faciliter la compréhension de l'entreprise et du poste et assurer des entretiens réguliers pour répondre à ses questions.
- Lui donner des éléments factuels sur ses attentes, prendre du temps (du vrai) pour faciliter l'intégration relationnelle et environnementale et pas seulement



sur les techniques métiers.

- Le former sur les outils sur lesquels il va être amené à intervenir. Prévoir un point hebdomadaire en tête à tête.
- Organiser la montée en compétence du collaborateur avec des points de suivi réguliers.

L'équipe/le service dans lequel se trouve le collaborateur a comme mission de :

- Lui faire un accueil chaleureux les premiers jours.
- L'accompagner dans sa phase de montée en compétence. Être à l'écoute de ses attentes. Lui apporter les informations utiles pour fonctionner et faciliter son intégration humaine et professionnelle.
- Lui apporter une assistance si besoin de décryptage de la culture d'entreprise.

Le DG ou son représentant doit s'intéresser aux nouveaux embauchés et les rencontrer au moins une fois pour partager avec eux des éléments

sur la stratégie de l'entreprise et sa culture. Il doit s'assurer que l'entreprise donne leurs places aux nouvelles recrues et les considère comme des nouveaux membres à part entière.

Le collaborateur lui-même porte sa part de responsabilité au travers de l'attitude qu'il adoptera au cours des premières semaines. Il devra gagner la confiance de l'équipe et de ses pairs par sa capacité à écouter, analyser, observer et rester sur le bon niveau de communication avant de monter en puissance.

Les services supports (IT, services généraux) sont chargés :

- De préparer l'arrivée matérielle du collaborateur dans de bonnes conditions : PC, bureau, téléphone, badge d'accès, horaires habituels de travail, règlement intérieur...
- D'être à son écoute et de répondre à ses questions dans les premières semaines pour faciliter son intégration.

Tous les salariés ont une respon-

sabilité : « A son arrivée, le nouveau collaborateur n'a eu que les entretiens pour se faire une idée de l'entreprise. Ces échanges sont inconsciemment biaisés par le fait que l'entreprise cherche à attirer le talent et qu'elle a donc tendance à insister sur les points positifs et omettre les aspects négatifs. Si, à son arrivée, le nouveau collaborateur n'entend que le mécontentement des employés avec qui il échange, le risque de désenchantement rapide existe. C'est très difficile d'avoir un contrôle sur ce point, qui est plutôt proportionnel à l'engagement moyen des collaborateurs et à la culture de l'entreprise ». Cependant la qualité de la communication faite par la RH sur les nouveaux embauchés peut jouer un rôle important.

3 QUELS SONT, D'APRÈS VOUS, LES FACTEURS CLÉS POUR RÉUSSIR L'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR ?

Contrairement à la question précédente... chaque personne s'exprime avec sa propre sensibilité. Toutes les réponses sont convergentes mais chacune met l'accent sur un point particulier :

« Avant l'arrivée - La transparence dès l'entretien : survendre le poste c'est immédiatement se mettre en risque de « retour à la réalité » immédiat ». « Etre clair sur le profil du poste, ses objectifs et attentes ». « Avoir présenté lors du recrutement le poste et ses enjeux de la façon la plus réelle possible afin d'éviter les désillusions du nouvel arrivant et l'impression qu'il a été berné ».

Une bonne intégration repose en amont sur différentes phases d'analyse sur lesquelles on a pris le temps de réfléchir :

- Quelle est la culture de l'organisation, quelle est la culture de l'équipe d'atterrissage, quelle est la personnalité du manager ? Le futur candidat devra être aligné avec ce contexte et les modes de fonctionnement existants.
- Quelles sont les compétences recherchées, sont-elles les bonnes ? Peut-on les tester, les mettre à l'épreuve avant l'arrivée. Prendre le temps de faire des prises de références pour avoir un éclairage complémentaire, différent.
- En ce qui concerne le candidat : quelle est sa motivation pour avoir

dit oui ? A-t-il choisi ce qu'on lui a présenté ou voulait-il surtout quitter son précédent job ou trouver vite du travail ? Est-ce qu'on a été transparent avec lui : situation, moyens, enjeux ou prend-on le risque qu'il ait des surprises si on ne lui a pas tout dit ? A-t-on pris le temps d'opérer plusieurs rencontres avec lui pour le voir, l'analyser, partager avec lui plus longuement et plus en profondeur.

« Le Manager et le RH en complicité, doivent garder le contact pendant la période, longue parfois, entre le dernier entretien et la date d'intégration : créer des échanges téléphoniques, partager un café, un déjeuner à l'extérieur... afin de le tenir informé des actualités réciproques, de déceler d'éventuels signaux faibles de démotivation... Chacun doit bien avoir en-tête la promesse « idéalisée » retenue par le candidat qui se déforme avec le temps et la réalité qu'il va découvrir : de la mesure de l'écart naîtra surprise, tristesse, colère... Un entretien plus sérieux à organiser 15 jours avant l'entrée en fonction est vraiment utile pour bien préparer l'intégration (il est toujours intéressant de partager avec lui la communication officielle de son arrivée qui va être diffusée en interne ou dans

la presse). Il faut toujours avoir en-tête le contexte et le moment de la prise de décision avec l'actualité de l'entreprise à l'instant T : ce qui a changé depuis pour l'entreprise et chez le nouvel embauché. Des écarts naîtront l'incompréhension ».

« Une information de l'arrivée du nouveau collaborateur est clé !! et pas le jour même !!! ».

« Il faut anticiper le programme/ parcours d'intégration avec des objectifs clairs pour chaque étape. L'organisation des rendez-vous est nécessaire et il faut surtout éviter les annulations ou décalages de rendez-vous lors du parcours. Il faut faire du sur-mesure par rapport à ses besoins et à son poste ».

« Il faut ben soigner le premier jour : bureau, espace de travail, ordinateur, téléphone, voiture... (la voiture ! ce n'est pas le premier jour que l'on s'en préoccupe mais bien avant : soit on prévoit une voiture de location pendant la période d'essai, soit on met à disposition un véhicule de l'entreprise dont la propreté doit être vérifiée ainsi que l'état de marche...). L'anticipation est la règle d'or pour que le premier jour soit la confirmation de la promesse. Le premier jour donne l'empreinte : c'est la première impression qui doit être parfaite ! ».



« Il faut fixer des objectifs pendant la période d'essai ».

« Il faut fixer une date pour la remise d'un rapport d'étonnement (en laissant libre la forme et le contenu) ».

« Un bon suivi de la période d'essai est la clé de la réussite de l'intégration ».

« On doit faire comprendre les comportements et codes de l'entreprise au nouveau collaborateur, pour qu'il se les réapproprie à sa façon. Les premiers jours sont aussi le moment privilégié pour qu'il se sente accueilli et attendu, ne soit pas tenté de tourner la page et de s'en aller à la première contrariété ».

« La première semaine doit être réglée comme du papier à musique : on n'a pas deux occasions de faire une première bonne impression. Le nouveau collaborateur arrive souvent plusieurs mois après avoir signé, ce qui donne le temps de bloquer des créneaux dans les agendas des acteurs à rencontrer rapidement, de s'assurer d'avoir l'équipe au complet pour les premiers déjeuners, d'avoir les documents introductifs (et autres procédures) déjà imprimés, d'avoir un poste de travail configuré et prêt pour usage, etc. Laisser trop de place à l'improvisation ne fait qu'augmenter le risque de déception du collaborateur ».

Le premier mois - « Favoriser une implication rapide dans les sujets à valeur ajoutée : le risque de la montée en compétence via la lecture de documents est qu'elle dure trop longtemps. Sur ma dernière prise de poste, je me suis rapidement ennuyé (lecture de document sur lecture de document, prise en main d'outils informatiques). J'ai donc décidé d'aller chercher des sujets sur lesquels je pouvais apporter immédiate-

ment de la valeur ajoutée (pour produire quelque chose). Mais j'aurais été plus à l'aise si on m'avait proposé des sujets à traiter ».

Les trois premiers mois - Il faut des objectifs clairement définis : « Des tâches claires et des deadlines fermes pour permettre au nouveau collaborateur de se projeter à horizon un an sur le poste ». « Le parcours d'intégration doit être clair, les rencontres physiques des interlocuteurs clés ne doivent pas attendre 6 mois même s'ils sont éloignés géographiquement). Un point régulier avec le manager pendant la période d'essai est indispensable ».

« Une intégration réussie est une intégration préparée en amont. Le collaborateur doit avoir le sentiment qu'il était bien attendu. Avoir un mentor peut-être très important dans cette phase ».

« La relation que la personne peut établir avec son manager au-delà de la performance est un élément essentiel de réussite ».

« L'intégration au sein de l'équipe : le collaborateur doit savoir apporter sa pierre à l'édifice sans faire preuve d'arrogance ; c'est à plus long terme que seront appréciés sa performance et ses apports à la société ».

« Garantir une expérience employé positive : le nouvel employé doit pouvoir conforter son choix d'avoir rejoint cette entreprise et pas une autre et se sentir le bienvenu. Cela peut se mesurer au travers d'une enquête sur l'intégration qui permettra aussi de faire de l'amélioration continue ».

« Avoir une check-list managériale permettant d'assurer une disponibilité : du matériel/ des outils/ des formations et des personnes. Prévoir le planning des

rencontres dès le démarrage : le nouveau collaborateur doit pouvoir rapidement être opérationnel sur les premières tâches qu'on lui demande de réaliser au titre de son intégration et cerner les personnes qui peuvent l'aider à avancer (parrains, confrères, managers, etc.) ».

« Constituer une équipe dédiée et une vision partagée des objectifs du onboarding : Manager + parrains + RH ».

« Former/ donner les outils aux managers ».

4 QUELS SONT DANS VOTRE PROCESSUS D'INTÉGRATION LES POINTS OÙ LE SAVOIR-ÊTRE ET LA QUALITÉ RELATIONNELLE SONT PRÉPONDÉRANTS ?

Curieusement tous les interviewés n'ont pas répondu à cette question et ils ont été moins prolixes que pour la question précédente. Il y a néanmoins quelques remarques très pertinentes :

« Anticipation - Partage : donner du sens pour que le processus de recrutement soit compris par tous - Disponibilité - Écoute - Être attentif aux signaux faibles pour éviter doute et déception ».

« Je suis convaincue que c'est le savoir-être qui joue davantage que tout autre chose dans la phase d'intégration car c'est ce qui se voit, c'est ce que l'on observe en premier, avant les compétences techniques et le métier. Ceci est encore plus vrai si la personne est exposée à une équipe, à un Comex, à des clients ».

« Je pense que la qualité relationnelle et le savoir-être sont à la base de toute interaction qui implique deux humains. Il y a un biais naturel humain qui accorde

une importance prépondérante à la forme par rapport au fond, on commence par juger la forme avant le fond. Si les choses commencent à changer sur la partie vestimentaire à proprement parler (disparition progressive du « costard cravate »), cela reste vrai sur la forme de l'échange et toutes les qualités relationnelles associées : empathie, intelligence émotionnelle, culture de la communication, diplomatie, retenue, etc. Et comme la proportion d'interactions humaines augmente à mesure de hiérarchie croissante, c'est un prérequis indispensable pour tout nouveau collaborateur qu'on projette à des postes de responsabilités ».

« Dès la phase de recrutement et dans les premières semaines d'intégration ». « La qualité d'écoute et ainsi la capacité à assimiler son nouvel environnement professionnel ». « Accueil du premier jour : disponibilité, écoute, empathie, donner du sens, valoriser les équipes, les postes, accompagner, donner confiance, distiller la culture de l'entreprise ».

« Présentation/formation/accompagnement : donner la vision, les règles, aider à l'inclusion, partager les expériences, les savoirs, faire preuve de pédagogie, d'ouverture. Questionner ».

« Mise en réseau/networking : favoriser la vue globale du fonctionnement de l'entreprise et pas juste en silo, permettre de trouver des réponses plus vite aux interrogations ».

5 QUELS EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES POUVEZ-VOUS CITER ET QU'ONT-ELLES APPORTÉ ?

Les exemples de bonnes pratiques sont riches et intéressants :

« **Professionaliser les recrutements :**

bonne analyse du contexte et des enjeux du poste par le recruteur, évaluation approfondie des candidats (analyse compétences techniques et compétences comportementales, prises de références ou mises en situation), analyse des réalités de la motivation ; puis dans la phase d'intégration, le recruteur ou le consultant doit rester présent auprès de tous : n+1 et le candidat, écouter et agir si cela est nécessaire, pour faciliter le développement de la confiance ; le déjeuner d'intégration entre le nouvel embauché et le recruteur/consultant est un bon moment à passer avec un candidat 1 mois ½ après l'arrivée. On prend le temps de parler dans un contexte moins formel ».

« **Echanges en amont avec le nouveau collaborateur :** garder le contact et mesurer des éventuels changements ». « Être à son écoute avant son arrivée : créer du lien et recueillir ses attentes ».

« **Parcours d'intégration soigné** pour lui permettre d'acquiescer les clefs de compréhension de son nouveau contexte ». « Organiser des rendez-vous avec les principaux dirigeants de l'entreprise. « Organiser un petit-déjeuner avec la direction générale (ou le Comex) en fin de période d'intégration au bout de quatre à six mois ».

« **Désigner un tuteur** pour faciliter l'intégration du nouveau collaborateur ». « Nommer un **parrain** pour accompagner les premiers jours ou créer un réseau de nouveaux entrants pour s'entraider ». **Il convient que le tuteur ou parrain n'ait aucun lien hiérarchique avec le nouvel embauché et qu'il soit volontaire.**

« **Demander au nouveau collaborateur de faire un rapport d'étonnement :** cela permet de découvrir le mode de

fonctionnement du collaborateur et cela permet de mesurer l'écart entre les éléments décisionnels liés à son embauche et la réalité terrain ».

« **Donner des objectifs clairs pendant la période d'intégration** ».

« **Proposer un coaching d'intégration :** pour favoriser une adaptation efficace de la personne à ses nouvelles responsabilités ».

« Assurer un meilleur suivi des périodes d'essai a fait baisser le turn-over des 1 à 3 ans d'ancienneté ».

« Création d'un parcours spécifique pour les directeurs de sites : à leur arrivée, ils sont envoyés entre huit jours et un mois sur un autre site (ou plusieurs) pour se préparer à leur prise de poste ».

« Le manager qui accueille un nouveau collaborateur est disponible pour lui au moins toute la première journée de son arrivée ».

« Dans une entreprise de conseil, en croissance à deux chiffres qui embauche beaucoup de jeunes diplômés difficiles à séduire :

- l'accueil par groupe de nouveaux collaborateurs sur une journée par le département RH,

- donne une sensation de 'promotion',

- permet une première interaction positive sur l'aspect 'collectif',

- permet de diffuser (voire contrôler) les premiers éléments partagés avec les collaborateurs (logistiques mais aussi en terme de culture d'entreprise, marque employeur, chiffres clés, etc.).

- faire un suivi tout particulier en période d'essai (un point tous les mois avec le management de proximité et les RH),



- impliquer rapidement les nouveaux embauchés dans des missions opérationnelles,
- programmer des formations sur les premières semaines,
- organiser un séminaire d'intégration ».

« Préparer un plan de montée en compétence en amont, avec une liste de documents à parcourir, des rendez-vous organisés, une disponibilité toute particulière de l'équipe en cas de besoins, des points réguliers avec le n+1 ». **L'apprentissage prend du temps et il est important de respecter les règles de la progression pédagogique.**

« Organiser en amont l'intégration :

- Envoyer un mail au collaborateur, en amont de son entrée en fonction pour lui donner l'heure d'arrivée, le déroulement de sa journée et les personnes qu'il va rencontrer ;
- L'accueillir à l'heure le premier jour et le mettre en confiance (lui proposer un café notamment) ;
- Lui faire faire le tour des locaux et le présenter pour favoriser ses futurs échanges avec les membres de l'entreprise ;

- S'assurer que son matériel et ses badges sont prêts et que son bureau est bien préparé. ;

- Ne pas le laisser seul pour déjeuner, organiser idéalement un déjeuner avec son manager ou bien son équipe ;

- Faire un point d'intégration avec lui en fin de première semaine ».

« Instaurer un parcours d'onboarding supervisé par le service RH :

- Prévoir toutes les formations nécessaires.
- Définir les rôles de chacun, professionnaliser l'intégration.
- Donner le jour de l'arrivée un cahier d'accueil qui comprend les documents formels (accords d'entreprise, mutuelle...) et informels (les numéros utiles, les restaurants à proximité...) ; cela permet au collaborateur d'être plus rapidement autonome et ne pas solliciter ses collègues en permanence ».

« S'assurer que tous les éléments logistiques sont prêts pour l'accueil : badge, ordinateur, portable, contrats, etc... SANS EXCEPTION : cela prouve l'efficacité de l'entreprise et l'importance

accordée au nouvel entrant. Organiser une visite du showroom pour valoriser et comprendre les produits et métiers de l'entreprise ».

« Organiser le premier jour ou dans les premiers jours un déjeuner avec le responsable de site et le RH site pour montrer aux nouveaux arrivants qu'ils sont importants à tous les étages de l'entreprise et passer les messages clés de l'entreprise au plus tôt ».

« Préparer un plan d'intégration bien pensé, complet, bien communiqué en interne et exécuté jusqu'au bout est le bon ingrédient pour une intégration rapide qui donne des résultats efficaces rapidement pour les deux parties ».

« Créer une « Wellcom notice » : présentation de la nouvelle recrue avec photos (parcours professionnel et rôle dans l'entreprise) diffusée à l'ensemble du secteur ».

Des entreprises s'organisent en interne pour institutionnaliser un parcours d'intégration et valoriser la formation interne des collaborateurs : Des « académies » d'entreprise permettent :



- De créer un parcours de formation, un planning de formation et de nommer des collaborateurs de l'entreprise comme « référents » de tel ou tel module de formation.

- De recenser toutes les informations nécessaires à l'arrivée du collaborateur : histoire, culture et valeurs de l'entreprise, organisation, organigramme, processus, procédure de demande de matériel, annuaire...

- De regrouper tous les contenus sur des plateformes e-learning pour faciliter l'accès illimité aux informations distillées dans le parcours de formation.

- De générer une fiche d'identité de chaque profil recruté et d'y associer un niveau d'expertise sur tel ou tel module. Cela permet par la suite de sanctionner par des « diplômes » d'entreprise l'acquisition de compétences.

- A terme, l'objectif est d'arriver à étendre ce type de parcours diplômant à l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise pour les accompagner tout au long de leur carrière.

Entretenir dans la durée le lien entre les collaborateurs en tenant compte de la culture de l'entreprise : anniversaires de chacun, anniversaires d'arrivée dans l'entreprise, apéritifs, événements, séminaires...

6 POUVEZ-VOUS CITER DES MAUVAISES PRATIQUES À ÉVITER, DES RISQUES IDENTIFIÉS ET DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ?

C'est un peu difficile de prime abord de s'exprimer sur ce qu'il ne faut pas faire car la personne interviewée ne veut pas donner l'impression qu'elle a été elle-même partie prenante dans des mauvaises pratiques, mais une fois la parole libérée de nombreux cas émergent :

Recrutement mal conduit :

- « Recruter une personne en une heure, le rencontrer une seule fois, trop parler pendant la première rencontre et ne pas le laisser s'exprimer.

- Être trop dans l'écoute sans aller chercher des infos et notamment aller chercher la preuve de ce qui est affirmé.

- Ne pas opérer des vérifications de base : CV, salaire, références, diplôme.

- Se laisser séduire, endormir par les personnalités dominantes ou dotées d'un talent en communication.

- La conséquence est malheureusement que le n+1 se rend compte de l'erreur de casting dès les premiers jours d'intégration ».

- Pas de préparation de l'accueil : « Une intégration à la va-vite, mal préparée, avec des objectifs de poste flous sont évidemment souvent des sources de difficultés dans l'intégration, là-aussi pour les deux parties ».

Le nouvel embauché s'en aperçoit dès les premiers jours et cela lui donne une image d'amateurisme de l'entreprise.

Médiocrité de l'accueil du nouvel embauché, voire très mauvais accueil :

- « Son manager n'est pas là le jour de son arrivée ».

- « Son arrivée n'a pas été annoncée à certains membres de l'équipe... ».

- « Il n'y a rien de pire que d'arriver le premier jour et de rester à la porte pendant de longues minutes voire plus de 15 minutes sans que personne ne réponde ».

- « J'ai déjà connu la situation où le collaborateur arrive plein de bonne volonté et que son manager l'avait oublié, ou pire encore, lui redemande son nom et son poste (du vécu) ».

- « Arriver dans un contexte où les collègues sont réfractaires à cette embauche et sont complètement indifférents à l'égard du recruté ».

- « Ne pas avoir de place où s'installer et attendre dans une pièce sans rien avoir à faire et seul pendant une demi-journée, voir la journée complète (du vécu également) ».

- « Trop surcharger le nouveau collaborateur les premiers jours, qui est alors noyé sous les informations et ne parvient pas à les assimiler ».

- Le nouveau collaborateur est déçu et inquiet dès les premiers jours.

Pas de définition de fonction = mauvaise image.

Missions qui ont changé :

« entre la date de signature de la lettre d'embauche et l'entrée en fonction, l'organisation ou le contexte ont changé et c'est annoncé au nouveau collaborateur dans les premiers jours de son arrivée, sans avoir communiqué préalablement avec lui ».

Pas d'objectifs dans les premières semaines : le collaborateur ne sait pas trop dans quelle direction

orienter ses actions et commence à douter.

Pas d'explication donnée sur les règles et procédures internes :

« Penser que le nouvel arrivant va savoir où aller chercher l'information tout de suite, et quels sont les procédures/processus qu'il doit suivre ». C'est le meilleur moyen de le décevoir rapidement.

Responsabilités confiées trop rapidement : « L'erreur tragique, le manager qui ne prend pas le temps d'expliquer ou de former et le collaborateur bute sur la première difficulté ».

Manque de suivi de l'intégration par le n+1 et les RH : personne n'a vu que le nouvel embauché rencontrait des difficultés et on l'a laissé se noyer alors que des solutions auraient pu être trouvées si la situation avait bien été évaluée à temps. « Le pire est la période d'essai non concluante annoncée au nouvel embauché le dernier jour sans l'avoir alerté préalablement ». « L'effet social pour le recruté et les collègues est désastreux ». **En conclusion un témoignage :** « Toutes ces mauvaises pratiques augmentent le risque de sentiment d'erreur de jugement, et a minima provoquent le doute (« c'était mieux sur mon ancien poste, je n'étais pas si mal », « j'aurais peut-être dû choisir l'autre proposition que j'avais »). Le changement de poste constitue une prise de risque et le nouveau collaborateur attend souvent beaucoup du nouvel employeur (puisque c'est celui qui l'a convaincu de « sauter le pas »). J'ai personnellement subi cette désillusion lors d'un de mes changements d'entreprise. J'ai été pris d'un sentiment grandissant de « ne pas être à ma place » : manque de perspectives, agenda vide, sentiment de désorganisation, ennui, etc. Une

ouverture à la communication franche et transparente du management a permis de rectifier le tir, mais j'ai été dans une position où j'aurais pu considérer très sérieusement une offre parallèle. On pourra y opposer l'argument « c'est au collaborateur de créer son poste ». Je suis d'accord avec ce postulat, une fois les premières briques déjà posées. Pas en partant de zéro ».

7 QU'AVEZ-VOUS D'AUTRE À AJOUTER SUR CE SUJET ?

« Le recrutement est un investissement stratégique qui se finit au plus tôt à la fin de la période d'essai ! ».

« Soigner ce processus nécessite beaucoup de temps et de qualité pour celui qui en a la charge. La Direction Générale doit y être attentive ».

« Je pense effectivement qu'une importance prépondérante est attachée au recrutement aux dépens de l'intégration dans les entreprises. C'est l'équivalent dans le monde professionnel de l'effet « nouveau client » dans le commerce. Quelques exemples : sur la majorité des sites internet à souscription, le bouton « Inscrivez-vous » sera toujours plus visible que le bouton « Connectez-vous ». Dans certains clubs de gymnastique on donne deux mois offerts pour toute nouvelle souscription. Aucune promotion pour les clients déjà inscrits, jamais. Je pense que c'est une erreur, et que ça n'est pas comme ça qu'on fidélise un client, ni un collaborateur ».

« L'intégration est un point clé essentiel pour l'entreprise car chaque recrutement a un coût et il serait dommage de devoir recommencer. Il ne faut pas oublier que chaque collaborateur alimente la marque employeur et qu'un salarié mal



intégré saura le signifier en externe ».
« L'intégration est un acte important et déterminant dans le bien-être au travail ».

« La période d'essai est cruciale pour le nouvel embauché. Dans une période où le marché du travail est très tendu pour certaines catégories de personnel, de

nombreux collaborateurs n'hésitent plus à changer de société lors de la période d'essai qui est faite pour la société qui recrute, comme pour le collaborateur ! ».

COMMENTAIRES ET SYNTHÈSE

Nous avons été impressionnés par l'intérêt suscité par le sujet. L'intégration d'un nouveau collaborateur dans l'entreprise est clairement un sujet dans l'air du temps depuis la sortie de la crise de 2009 à 2015 et la guerre des talents qui a suivi.

L'anglicisme « onboarding » est devenu un mot très répandu dans le milieu des ressources humaines et il suffit de faire une recherche Google sur ce mot pour s'en rendre compte. De nombreux articles dans les revues et les sites dédiés aux ressources humaines ont été écrits sur ce sujet et tous insistent sur l'importance à accorder au « onboarding » pour fidéliser ses collaborateurs et limiter le turn-over.

Plusieurs études démontrent l'importance du sujet :

- Dans son étude sur le sourcing en 2017, l'APEC dit que 4 % des nouveaux collaborateurs quittent leur entreprise le premier jour et qu'une part de 22 % du turnover survient dans les 45 premiers jours.
- Le site Wellcome to the Jungle dit que 45 % des démissions ont lieu la première année.

Le « onboarding » est aussi devenu un marché : tous les éditeurs de SIRH ont un module onboarding dans leur logiciel et de nouveaux outils logiciels en mode SAAS exclusivement dédiés au onboarding sont apparus sur le marché (Hey Team par exemple).

Les réponses à notre questionnaire

et nos interviews montrent que parmi les professionnels des RH qui ont répondu à nos questions il y a un vrai consensus sur l'importance à attacher à l'intégration des collaborateurs et sur la nécessité d'avoir un bon processus d'entreprise partagé par tous les acteurs concernés de l'entreprise.

Néanmoins la très grande diversité des entreprises françaises doit nous inciter à penser qu'il est important de construire un processus qui corresponde à la culture de chaque société, à ses valeurs et sa réalité opérationnelle. L'enjeu est que le nouvel arrivant se sente tout de suite intégré et ait tous les atouts pour réussir ses premiers mois.

CONCLUSION

La qualité relationnelle : réponse à la sortie de crise

Après cette crise sanitaire qui nous plonge dans une crise économique ultra violente, dont le monde va mettre des années à se remettre, quel est l'avenir de la qualité relationnelle ?

À la sortie du déconfinement, nous savons bien que la priorité sera au redressement de l'économie mais que le risque de reprise de la pandémie restera présent et que nous ne pourrons plus, pour longtemps, nous comporter comme avant : la proximité physique sera durablement dangereuse, les gestes barrières resteront d'actualité, le port du masque sera recommandé, le télétravail continuera à être très important et la fréquentation des bureaux sera limitée et sous contrôle.

Dans ce contexte, qu'en sera-t-il de la qualité relationnelle, la priorité étant à l'action et l'investissement dans le travail pour limiter les dégâts économiques et espérer sauver les entreprises ?

Nous savons tous que la rentrée de l'automne sera extrêmement difficile, que l'économie mettra du temps à retrouver son rythme d'avant la crise et qu'après la fin des mesures de protection des entreprises, prises par les gouvernements, beaucoup d'entre elles seront en difficulté. Elles devront nécessairement procéder à des restructurations et certaines à des

plans sociaux.

Le risque majeur est que ces mesures indispensables soient faites avec brutalité, sans concertation ni dialogue social et soient à l'origine de graves conflits sociaux qui perturberont durablement la qualité des relations entre les salariés et avec leurs dirigeants. Ces conflits en augmentation ne pourront que compromettre le redressement des entreprises.

La qualité relationnelle nous semble être une garantie contre ces risques et au-delà le meilleur moyen pour permettre une sortie de crise la moins douloureuse possible.

Pour faire face à une crise, un dirigeant doit être à l'écoute de ses salariés et de toutes ses parties prenantes et comprendre avec finesse ce qu'il peut leur demander et attendre d'eux ; simultanément il doit être capable de réagir vite et de prendre avec courage et détermination les décisions qui s'imposent. Il doit aussi être capable de s'adapter rapidement à l'évolution de la situation et adopter le cas échéant des mesures correctives.

Pour conserver cette proximité intellectuelle et affective qui permet la compréhension des autres, la qualité relationnelle devra s'exprimer différemment pour tenir compte des risques sanitaires.

Nous sommes nombreux à nous être rendus compte que depuis le

début du confinement la réussite du fonctionnement en télétravail impliquait une plus grande fréquence des contacts téléphoniques et visio pour compenser l'absence de contacts réels. La distanciation isole et renforce les risques d'incompréhensions mais également d'inquiétude et de peur. Elle a besoin d'être compensée par des relations téléphoniques et visio très qualitatives : pour construire un lien entre deux personnes par ces différents moyens il faut être encore plus chaleureux et expressif et il faut aller un peu plus loin dans la familiarité et le partage des émotions et des ressentis.

Dans a durée, il faudra continuer à agir de la sorte pour compenser la distance induite par les gestes barrières et les masques. Il faudra être encore plus attentif aux autres et à leur écoute pour optimiser la communication interpersonnelle et permettre, par là-même, à la mobilisation de s'effectuer au service de l'intérêt commun de l'entreprise. Il faudra également imaginer de nouvelles manières de s'organiser et de travailler ensemble en associant le télétravail et le présentiel en entreprise.

Les entreprises qui réussiront le mieux seront, j'en suis convaincu, celles qui sauront renforcer la qualité des liens relationnels entre leurs salariés en construisant un projet collectif partagé qui les mobilisera durablement au service de leur clients.

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE UTILISÉ POUR L'ENQUÊTE

- 1- Qui sont, d'après-vous, les acteurs concernés par la réussite de l'intégration du nouveau collaborateur ?
- 2- Quel rôle chacun d'eux doit jouer dans le processus d'intégration ?
- 3- Quels sont, d'après vous, les facteurs clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur ?
- 4- Quels sont dans votre processus d'intégration les points où le savoir-être et la qualité relationnelle sont prépondérants ?
- 5- Quels exemples de bonnes pratiques pouvez-vous citer et qu'ont-elles apporté ?
- 6- Pouvez-vous citer des mauvaises pratiques à éviter, des risques identifiés et des difficultés rencontrées ?
- 7- Qu'avez-vous d'autre à ajouter sur ce sujet ?

ANNEXE 2 : REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout particulièrement les personnes que nous avons sollicitées, qui par leurs témoignages et leur implication nous ont permis de construire ce dossier :

Bernadette GIRARD, Responsable Recrutement, Fresenius ;
Caroline BESSELIÈVRE, DRH, Transgourmet ;
Coralie LACOMBE, RRH, Cegedim ;
Jihane KACI RRH, John Cockerill ;
Sophie BERNARD, Chargée de Projet, bioMérieux ;
Didier ROCHET, Directeur Supply Chain, Beckers Group ;
Guillaume PAUCHARD, Auditeur Interne, Klépierre ;
Lionel JEAN, Consultant Coach, Arpaon Management, ancien DRH ;
Yves LAQUEILLE, Directeur Général du GIM, ancien DRH.
Les consultants de Grant Alexander :
Céline MÉLY ;
Anne-Marie DEBLONDE ;
Julie TERPOORTER ;
Grégoire BEAURAIN.

Ainsi que tous les membres du groupe de travail de Grant Alexander qui ont réfléchi sur l'accueil des nouveaux arrivants dans le cabinet et inspiré ces travaux :

Léa SUAREZ-BAYLAC ;
Alix TALLON ;
Marine LESUEUR ;
Marine JUNG ;
Anne-Charlotte BOISSAUD ;
Grégory GARCIA-BRATTI ;
Priscilla LÉSIK ;
Rose SAAR ;
Cécile MÉLY ;
Pierre BRIGADEAU ;
Marie PAILLARD.

Enfin les contributeurs discrets qui nous ont apporté des idées mais n'ont pas souhaité que leur nom soit cité.



LA SOURCE DU SAVOIR-ÊTRE ET DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE

DU NÉO-MANAGER

Frédéric PELOUX

« A périmètre technique comparable, ce qui va faire la différence d'une entreprise à l'autre est l'humain ».

La notion de néo-manager trouve donc son origine dans la qualité relationnelle que l'on doit savoir développer avec ses clients et collaborateurs. C'est ce qui va générer de l'intelligence relationnelle, du savoir-être, mais aussi des moteurs motivationnels.

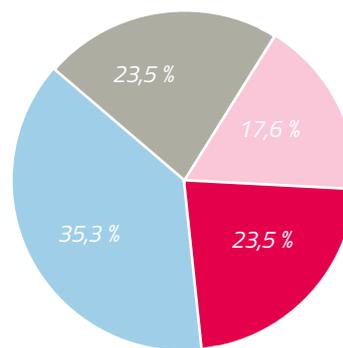
SAVOIR-ÊTRE ET QUALITÉ RELATIONNELLE

Il m'est apparu intéressant d'aborder ce thème sur le plan universel des comportements humains, entre individualité et motivation à faire, à faire faire...

La pratique managériale est complexe du fait de sa diversité, tant au niveau des intervenants que des univers et des systèmes d'organisation.

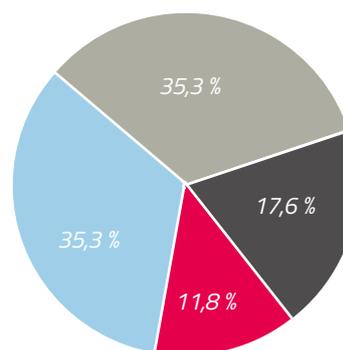
Une vingtaine de chefs d'entreprise a contribué anonymement à dévoiler leur vision managériale, leurs bonnes pratiques, mais aussi leurs difficultés, leurs découvertes, leurs expériences, révélant un condensé de bonnes pratiques managériales.

- > Le panel rejoint la moyenne nationale avec 20 % de femmes.
- > La fourchette d'âge est large de 35 ans à plus de 65 ans.
- > La taille des entreprises de 3 salariés à 8 000 salariés.
- > La taille des équipes managées de 3 à 150 personnes.
- > L'expérience managériale de 5 à 30 ans et plus.



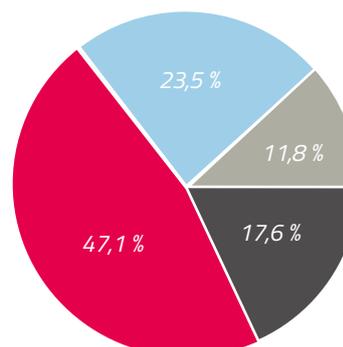
ÂGE

- 25-34 ans
- 35-44 ans
- 45-54 ans
- 55-64 ans
- + 65 ans



ANCIENNETÉ AU POSTE DE MANAGER

- 5 ans
- 10 ans
- 20 ans
- 30 ans et +



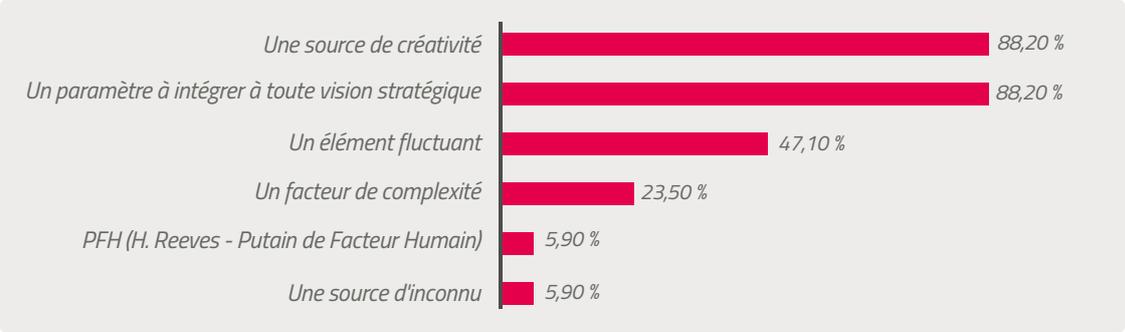
TYPE D'ENTREPRISE

- TPE
- PME
- ETI
- Grande Entreprise



L'HUMAIN

Il s'agit dans un premier temps d'appréhender le niveau de paramétrage du facteur humain dans la vision managériale entre maîtrise et incertitude, plaisir (adaptation) et contrainte.



TÉMOIGNAGES

- « L'humain : une valeur ajoutée à accompagner »
- « 80 % de mon temps disponible »
- « Créatif dans la résolution des problèmes »
- « Un outil de performance »
- « Il y a 30 ans, c'était une richesse, maintenant c'est une priorité »
- « La plus importante des sciences non exactes obligatoires »

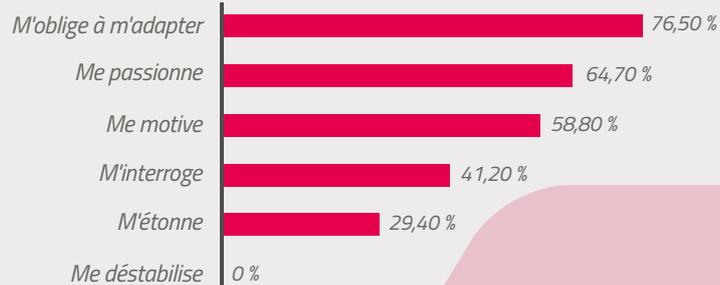
ANALYSE

L'humain fait partie intégrante de toute vision stratégique. Ce n'est pas une variable d'ajustement, il est identifié comme un paramètre fluctuant et complexe, ce sont les fondements de l'intelligence relationnelle : identifier, analyser, et intégrer. Ce qui n'empêche pas la complexité qui côtoie parfois l'inconnu. Ce cheminement est source de créativité.

Le néo-manager prend en compte l'humain comme une nécessité opérationnelle déterminante et la considère désormais comme une source de créativité et d'excellence opérationnelle. Cette intelligence relationnelle est source d'agilité pour l'entreprise et d'adaptabilité pour ses collaborateurs.

SON FONCTIONNEMENT

Le facteur humain m'oblige à m'adapter – Mais ce n'est pas forcément une contrainte – Cela me passionne et me motive car c'est une interrogation permanente – Je ne suis pas déstabilisé, seulement étonné, je dois être inventif et adaptatif.



TÉMOIGNAGES

- « Toujours aléatoire »
- « Evolutif et générationnel »
- « Diversité de parcours, de croyances, de culture, vers un même objectif - voilà le défi du management »
- « Tout, sauf un long fleuve tranquille »
- « Variable et conjoncturel »

ANALYSE

Le néo-manager n'est pas perturbé par la complexité des facteurs humains intervenant dans son organisation. Il s'interroge et même se passionne, pour lui c'est une source de motivation et donc de progrès. Il est adaptatif il a pris conscience de la diversité qui l'entoure.

J'AI COMPRIS

Face à la diversité des comportements, des profils à gérer, la recherche des solutions adaptées développe une réelle lucidité sur les motivations de ses collaborateurs et donc devient une source de progrès collaboratif.

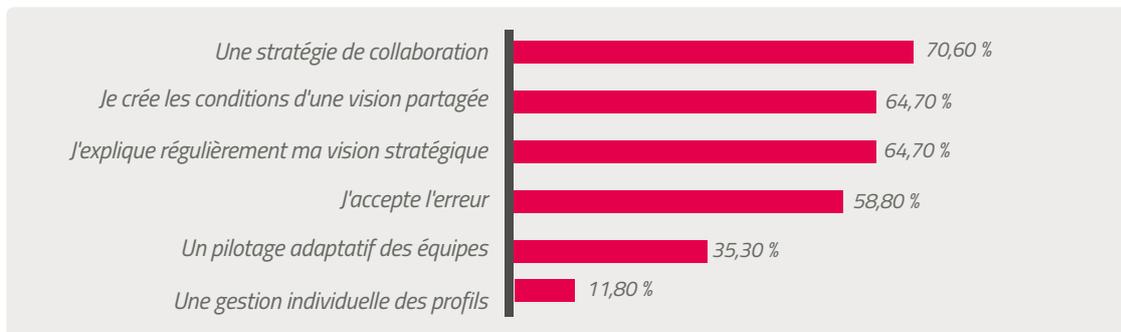


TÉMOIGNAGES

- « Une dimension culturelle... Et un type de profils - deux éléments indissociables »
- « Il faut favoriser la complémentarité »
- « Il n'y a pas de recette miracle »
- « Viser la motivation comme moteur essentiel »
- « Enrichissement et motivation du chef d'entreprise ok, mais il doit rester le chef »
- « Travailler ensemble donc cultiver nos bases communes et ne pas trop insister sur nos différences »
- « Adapter nos comportements en leur donnant ce qui les motive et les aider là où ils doivent progresser »
- « Le manager est référent, il ne doit pas décevoir par incohérence »

JE PRATIQUE

Après l'identification et l'intégration, il était intéressant de savoir quelles étaient les modalités pratiques de ce cheminement.



TÉMOIGNAGES

- « Un maximum de travail de groupe - partager »
- « Expliquer le sens de mon travail pour l'intérêt de mes collaborateurs »
- « Je dois progresser sur l'acceptation de l'erreur »
- « Je suis ouvert à toute critique si elle est constructive et bienveillante »
- « Je pratique la transparence »
- « Il ne faut pas dissocier l'intelligence collective de la responsabilité individuelle »
- « J'inclus dans les contrats d'objectifs des clauses de collaboration avec leurs pairs »

ANALYSE

Le néo-manager instaure une stratégie de collaboration avec son équipe « **Du sur mesure, Co-acteur** », tout en maintenant son rôle de « visionnaire pédagogue », cela lui permet d'afficher sa cohérence, et d'instaurer le dialogue, l'écoute, la compréhension, une vision partagée. L'erreur devient possible puisque comprise.

FLOP AND TOP

ET ALORS ÇA MARCHE ... ?

TÉMOIGNAGES FLOP

« Le plus difficile dans l'interculturalité, ce sont les valeurs et donc les motivations, la rémunération n'est pas la seule valeur irréductible. »

« Le manque de confiance en soi peut parfois constituer une difficulté pour manager l'autre. »

« La gestion des conflits est certainement la situation la plus difficile à gérer d'où l'importance de détecter les signaux faibles avant qu'ils ne se produisent. »

« J'ai ressenti l'épuisement à vouloir pousser les collaborateurs qui n'en avaient pas envie. »

« La proximité est importante, c'est un lien indispensable, se voir s'entendre, être présent, certains salariés se sentaient loin du siège comme détachés. »

« Au début par souci d'efficacité, j'étais plutôt

directif et militaire. Mes collaborateurs ont développé un niveau de stress élevé, et plusieurs ont demandé à changer de service. »

« Une croissance mal structurée qui a occasionné la perte de collaborateur... comme quoi même quand tout marche... »

« La reprise de l'entreprise a généré des départs individuels pénibles, violents, voire litigieux, que nous aurions pu éviter si nous n'avions pas eu un excès d'angélisme, et un manque de volonté ; cela a créé un climat de suspicion alors que l'issue était inévitable. »

« Vouloir embarquer tout le monde à tout prix, ce n'est pas la solution. L'absence d'esprit critique est confortable mais trompeuse. »

« Erreur de casting dans une promotion interne avec licenciement pour faute grave six mois après. »

TÉMOIGNAGES TOP

« Travailler à l'international met en évidence la grande diversité du socle culturel, de son importance et implique une adaptation massive. »

« En tant que jeune manager, je suis attentif aux micro-signaux journaliers de mes équipes. »

« J'identifie les meilleurs profils, ils sont moteurs dans l'organisation, créent une dynamique de collaboration, ils sont les relais indispensables. Nous fonctionnons à la confiance et dans l'autonomie. »

« Il arrive même que la dynamique collective dépasse l'ambition de ses dirigeants. C'est souvent le cas des projets innovants à fort degré d'autonomie. »

« Dans une structure importante, il faut irriguer, en permanence et sur le plus de niveaux possibles, en information (type réunion sandwich 1h30). »

« Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus

loin, avec la nécessité absolue pour chacun d'avoir la responsabilité de son périmètre d'action. »

« La mutation stratégique et culturelle de l'entreprise ne va pas s'effectuer que dans la transparence, la cohérence et la prise en compte d'exigences internes et externes à l'entreprise, ce qui implique parfois des arbitrages complexes. »

« J'ai conduit un plan social lourd avec une grande dimension sociale et culturelle, genre fin d'une époque, mes enfants ne feront pas le même métier, on ne peut pas parler de réussite, mais de convergences instaurées par un dialogue souvent difficile, mais constructif. »

« A force d'écoute, de compréhension, de dialogue, j'ai réussi à rendre un chef d'équipe, opposant violent, expert loyal. De même pour un chef de service peu coopératif devenu un membre actif à la réussite collective. »



ANALYSE ET CONVICTION D'EXPERIENCE

Le néo-manager est donc la résultante d'un long cheminement, compilation de connaissances, de pratiques, d'expériences, de succès, d'échecs.

Il doit intégrer des constantes de type anthropologique, l'humain n'étant que l'accumulation d'une longue lignée d'apprentissage et d'acquis qui caractérise notre « espèce humanoïde ». La lente évolution de notre cerveau (400 millions d'années) en est la trace.

Nous sommes parfois instinctifs, nos comportements sociaux sont pour partie génétiquement programmés, nos émotions nous gouvernent, notre raisonnement venant parfaire cette alchimie complexe.

Nous sommes soumis à nos modes de fonctionnement, à nos gouvernances : elles sont fluctuantes et déterminent nos modes d'actions. Avoir conscience de cette interactivité permet au néo-manager d'appréhender

et d'analyser avec clairvoyance les réactions de ses collaborateurs, d'en comprendre la logique parfois déroutante mais proche d'eux-mêmes, de ce qu'ils sont vraiment. Reste à en faire bon usage par l'accompagnement et la découverte de leurs moteurs motivationnels.

Un autre élément déterminant à intégrer, est l'empreinte générationnelle, l'aspect mémoriel de toute une génération qui a vécu les mêmes événements, les mêmes influences, les mêmes émotions. Elle aura encrypté une vision similaire du monde qui l'entoure (guerre, mai 68, chômage, communautarisme, révolution numérique), autant de faits marquants qui cristallisent et justifient des attitudes et des comportements.

Dernier élément : l'univers émotionnel qui va régir cet ensemble et parfois le caractériser. C'est là que va se produire l'alchimie de la motivation, entre désir, plaisir, et action. La

motivation n'étant en réalité que la volonté de se mettre en mouvement.

Cet univers est vaste, infini face à la diversité des profils.

La recherche du plaisir, sans effort et sans contrainte, c'est ce qui nous entraîne dans nos hobbies.

Le goût de l'effort et de la complexité, des résultats obtenus, le pouvoir, la reconnaissance c'est ce qui va nous mettre en mouvement dans nos activités professionnelles.

Attention toutefois aux motivations illusoires, celles qui nous tiennent en dehors de la réalité et qui finalement n'amènent que frustration et déception.

Dernier volet en matière de motivation, la plus complexe à gérer, celle qui rend aveugle, sourd et muet : l'hyper-motivation. Ce surinvestissement est souvent la résultante d'un stress dont l'issue se traduit généralement par la fuite, la lutte ou l'inhibition.

C'est cet univers qui va constituer les codes de décryptage du savoir-être et de la qualité relationnelle du néo-manager, en identifiant les dysfonctionnements et en établissant un équilibre entre bien-être et exigences managériales. C'est aussi ce qui rend l'entreprise viable, vivable et donc durable.

Les points de vigilance sont à la fois précis et simples, tant dans leur mise en œuvre que dans leur formulation :

Le cœur de fonction*

Il s'agit là, de bien mettre en évidence pour chaque collaborateur son job - sa mission - et son périmètre d'activité, ce qui valide la réelle adéquation des compétences avec le poste, les chevauchements, les incohérences d'organisation souvent à l'origine des dysfonctionnements.

La boucle de bonification*

C'est l'une des clés du néo-management - viser l'excellence par la fluidité des flux d'informations, et leur auto-diagnostic permanent. On ne parle plus de contrôle mais de bonification, d'amélioration - aussi bien valable sur le plan du process que sur le plan relationnel. L'interdépendance et l'écoute sont de mise, l'erreur est

permise. Liée au cœur de la fonction, la bonification est un des moteurs motivationnels important pour les équipes à manager.

La boucle pouvoir et responsabilité*

C'est le plus puissant des moteurs motivationnels. Il va pour chaque collaborateur définir le périmètre d'autonomie, de pouvoir et de res-

conflit, il s'agit majoritairement de dysfonctionnements organisationnels.

Sortie haute : j'assume mon rôle de manager, j'affronte le conflit, mais j'augmente parallèlement mon assertivité.

Les pôles de vigilances trouvent leur illustration dans les nombreux témoi-

« C'EST UN SUJET MERVEILLEUSEMENT VAIN, DIVERS ET ONDOYANT QUE L'HOMME, IL EST MALAISÉ D'Y FONDER JUGEMENT CONSTANT ET UNIFORME. »

MONTAIGNE

ponsabilité - entre attitudes passives et proactives, autonomie et irresponsabilité. L'implication étant souvent liée au pouvoir décisionnel et donc aux responsabilités assumées.

Les sorties hautes et sorties basses*

C'est la résolution des conflits, le constat d'échec, mais l'important pour le néo-manager est d'acquérir l'expérience et de permettre à ses collaborateurs de sortir du conflit, de l'échec, dans le respect, la compréhension, l'acceptation du droit à l'erreur. C'est l'opportunité d'afficher à la fois sa rigueur, sa cohérence. Sortie basse : lorsqu'on évite le

gnages recueillis lors de cette étude. Le néo-manager dispose donc de grilles de lecture informelles qu'il doit en permanence actualiser, c'est son savoir-être, sa tâche principale est d'en interpréter les signaux faibles pour définir en complément de sa stratégie les meilleurs moyens pour fédérer et créer l'adhésion de ses collaborateurs. Cela ne peut se faire qu'au travers d'une réelle vigilance et compétence, c'est la qualité relationnelle.

L'IMPACT DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE DANS LES RELATIONS CLIENT- FOURNISSEUR

-- RESTITUTION D'ENQUÊTE

Fabrice SCHWALM

OBJECTIF POURSUIVI PAR CETTE ENQUÊTE

L'objectif principal de cette enquête est de vérifier l'hypothèse selon laquelle la qualité de la relation est le substrat qui permet d'établir le climat de confiance indispensable sans lequel aucune transaction commerciale ne peut se contractualiser sereinement.

L'analyse vise à dresser les points d'inflexion et les bonnes pratiques en émergence.

Quatre questions ont été posées aux répondants :

- Quelle est selon vous l'importance de la qualité de la relation interpersonnelle dans une transaction commerciale ? Pour quelles raisons ?
- A quoi êtes-vous attentif dans la relation que vous entretenez avec vos clients ?
- A niveau technique et qualité de service équivalent entre plusieurs prestataires, qu'est-ce qui selon vous fait la différence ? A quoi êtes-vous sensible en tant que client ?
- Quelles ont été : votre meilleure expérience et votre plus mauvaise expérience de relation interpersonnelle avec un client/fournisseur ?

Trois profils de répondant ont été interrogés :



La directrice performance e-commerce et relation client d'un très grand groupe de services



Le directeur de clientèle d'un cabinet de formation expert en intelligence relationnelle



Le dirigeant d'un cabinet comptable de 20 salariés



RESTITUTION CROISÉE DES INTERVIEWS : VERBATIM DES RÉPONDANTS

1 QUELLE EST SELON VOUS L'IMPORTANCE DE LA QUALITÉ DE LA RELATION INTERPERSONNELLE DANS UNE TRANSACTION COMMERCIALE ? POUR QUELLES RAISONS ?



La qualité de la relation est très importante.

La qualité de la relation est l'image de la prestation. Le premier contact est une projection de ce que sera la qualité de service après la vente.

Les relations clients-fournisseurs se déroulent de plus en plus dans une relation de partenariat. Le besoin est susceptible d'évoluer en cours de prestation. La solution se co-construit dans une approche émergente non connue au moment de la contractualisation.

La relation repose sur des bases intuitu personae.

La confiance est centrale.



La qualité de la relation est primordiale. Une transaction commerciale réussie (qu'il y ait vente ou pas) est une transaction où il s'est passé quelque chose d'humain.

La relation est le véhicule des autres compétences techniques. Elle est un filtre. C'est par elle que le « vendeur » pose sa proposition de valeur.

Dans l'acte de vente, la relation est déterminante mais pas suffisante. La qualité du produit/service reste centrale.

La posture du vendeur peut faire la différence. Un vendeur mal intentionné peut vendre un produit/service de mauvaise qualité en jouant de compétences relationnelles manipulateurs. A contrario, un vendeur malhabile peut faire échouer la vente d'un produit/service qui ferait la satisfaction pleine et entière du client.

Une transaction commerciale peut se négocier sans emphase particulière sur la relation. Pour autant, sans relation, il manque l'élément indispensable qui installe la confiance. Le manque de confiance amène au doute sur la qualité du produit.

Une distinction est à faire entre communication et relation : on peut être un bon communicant, très à l'aise en expression orale, et ne pas savoir nouer de bonnes relations. Et inversement.



La qualité de la relation est très importante.

C'est la qualité de la relation qui déclenche la transaction commerciale.

Le premier rendez-vous est déterminant. Surtout pour les échanges entre petites structures. Le feeling doit passer. La relation est le vecteur incontournable qui permet de capter le client.

En tant que cabinet comptable, nous ne vendons pas un produit sur catalogue. Nous vendons surtout l'accompagnement d'un tiers de confiance. Et la première preuve de notre différence se noue dans l'échange en face à face.

Pour autant, nous observons qu'Internet a en partie modifié la donne. Sur Internet, la relation humaine s'efface. Seuls la description technique du produit/service et son prix importent.

2 À QUOI ÊTES-VOUS ATTENTIF DANS LA RELATION QUE VOUS ENTRETENEZ AVEC VOS CLIENTS ?



Ma principale préoccupation est de ne jamais sur-promettre, de bien comprendre le besoin du client, de se réassurer sur la faisabilité technique, et de porter un discours de vérité.

La franchise génère la confiance.

La démarche n'est pas forcément conscientisée, c'est plus de l'ordre de la façon d'être et de la personnalité.

Un autre point d'attention est de revalider le besoin avec le client et de bien lui faire comprendre à quoi il s'engage lui aussi.



Mes points d'attention sont de deux ordres :

- L'objectif : un ancrage permanent à mon objectif (du début à la fin de l'échange), la découverte et la prise en compte de l'objectif de l'interlocuteur ;

- Le ressenti : la réceptivité à ce que mon interlocuteur ressent, une attention à l'expression de mon propre état émotionnel.

La relation suit un processus structurant de double validation permanente moi-l'autre. Un point important est de réduire l'écart entre « ce que je pense » et « ce que je dis », de porter attention à « ce que j'entends » et « ce que cela me fait ».

La conclusion d'un résultat satisfait-satisfait entre les parties est capital.



Je demande à mes équipes à être disponibles, empathiques, de bonne humeur, à ne jamais laisser le client dans une situation d'attente ou d'angoisse, à redonner le moral au client face aux mauvaises nouvelles.

Je suis personnellement attentif à faire de mon cabinet un cabinet « humain ».





3 À NIVEAU TECHNIQUE ET QUALITÉ DE SERVICE ÉQUIVALENT ENTRE PLUSIEURS PRESTATAIRES, QU'EST-CE QUI SELON VOUS FAIT LA DIFFÉRENCE ? A QUOI ÊTES-VOUS SENSIBLE EN TANT QUE CLIENT ?



Ce qui fait la différence est la capacité du fournisseur à s'adapter à l'évolution du besoin en cours de prestation, sans pour autant remettre en jeu le contrat initial.

La capacité du fournisseur à activer son écosystème pour mettre le projet en relation avec d'autres entreprises qui ont réalisé des expérimentations encourageantes est un plus susceptible d'emporter la décision en sa faveur.



Ce qui fait la différence, c'est justement la qualité de la relation.

La qualité de la relation aide à faire comprendre le cahier des charges de la demande, à rendre explicites des éléments cachés et des non-dits. Elle est en mesure d'amener les parties à modifier le cahier des charges initial autour d'une zone d'accord co-construite.

Cela suppose l'installation d'une relation de confiance.



C'est une question que nous nous posons tout le temps. Le marché de l'expertise comptable est très concurrentiel.

Les compétences techniques priment sur la relation malgré tout.

Ce qui fait la différence est la proximité physique et la confiance que l'on transmet (confiance dans les compétences d'expertise et confiance dans la relation humaine). La présence et la confiance compensent un prix plus cher que la concurrence.

Un autre point différenciant est la connaissance de l'activité du client et de son marché.

Nous avons les clients qui nous ressemblent.

4 QUELLES ONT ÉTÉ : VOTRE MEILLEURE EXPÉRIENCE ET VOTRE PLUS MAUVAISE EXPÉRIENCE DE RELATION INTERPERSONNELLE AVEC UN CLIENT/FOURNISSEUR ?



Meilleure expérience : *Au-delà de la prestation, c'est l'installation d'une relation équilibrée gagnant-gagnant, inscrite dans des rapports d'écoute francs, qui est à la source des meilleures expériences.*

Plus mauvaise expérience : *Beaucoup de mauvaises expériences prennent origine dans un déséquilibre du rapport entre les parties, dans un manque de respect, dans des demandes déraisonnables par rapport au contrat et à la capacité de faire, dans l'oubli que derrière les objectifs il y a des hommes et des femmes au travail.*



Meilleure expérience : La maîtrise du processus relationnel permet de retourner des situations conflictuelles par le haut. Je me souviens en particulier d'un échange avec un fournisseur qui, grâce à ma posture alternant empathie et assertivité, est passé de la colère rouge en début d'entretien à une zone d'accord négociable, bien que le rapport de force et l'objectif de la négociation lui étaient très défavorables.

Plus mauvaise expérience : La non concrétisation d'une affaire, alors même que la proposition de valeur a séduit le client et que la relation a été très positive, est une réelle source de frustration. Il y a tant d'éléments externes qui participent à la concrétisation d'une transaction.



Meilleure expérience : Ma plus grande satisfaction est de constater que nous sommes devenus de réels tiers de confiance. Certains clients deviennent même parfois des amis après plusieurs années.

Plus mauvaise expérience : La trahison de la relation est toujours une blessure (un client qui part sans raison, un client qui n'assume pas ses choix lors d'un contrôle fiscal et qui cherche à reporter la faute sur le cabinet, un client qui débauche un collaborateur, ...).

La trahison détruit durablement une relation.

PRISE DE RECUL CONCLUSIF

QUALITÉ RELATIONNELLE VERSUS QUALITÉ DU PRODUIT/SERVICE

Les trois retours d'expérience des répondants soulignent que la qualité du produit/service vendu reste l'élément déclencheur premier de la transaction commerciale.

LA CONFIANCE ENTRE LES PARTIES AU CENTRE DE TOUS LES ENJEUX

Pour autant, l'analyse des résultats de cette enquête confirme avec force l'hypothèse de départ.

A savoir que la qualité de la relation interpersonnelle client-fournisseur occupe une place très importante dans le déclenchement d'une transaction commerciale. Bien plus qu'un simple stimulus la favorisant, elle en est le substrat qui permet d'établir le climat de confiance indispensable à la sérénité de la transaction. Sans confiance, il subsiste toujours un doute résiduel sur la qualité du pro-

duit/service.

Au sortir de ces interviews, nous pouvons même aller jusqu'à affirmer qu'une transaction commerciale véritablement réussie, qu'il y ait vente ou pas, est une transaction où il s'est passé quelque chose d'humain. Ce constat est d'autant plus marqué pour les transactions entre petites structures où il est primordial que le « feeling » passe.

L'ÉQUILIBRE DE LA RELATION COMME CONDITION INDISPENSABLE

L'installation d'une relation équilibrée satisfait-satisfait entre les parties est capital. La franchise en est un élément conditionnel clé.

Les relations commerciales dysfonctionnantes prennent origine dans un déséquilibre du rapport entre les parties, dans un manque de respect, dans des demandes déraisonnables par rapport au contrat et à la capacité

de faire, dans l'oubli que derrière les objectifs il y a des hommes et des femmes au travail.

LA RELATION INTERPERSONNELLE EST UN PROCESSUS

La relation suit un processus structurant de double validation permanente entre les parties autour de deux pôles : celui des objectifs poursuivis par chacune des parties et celui des ressentis émotionnels de chacune des deux parties.

La qualité de la relation aide à faire comprendre le cahier des charges de la demande, à rendre explicites des éléments cachés et des non-dits a priori. Elle est en mesure d'amener les parties à modifier le cahier des charges initial autour d'une zone d'accord co-construite.

La maîtrise du processus relationnel permet de retourner des situations conflictuelles par le haut.

POINTS DE VIGILANCE

BONNES PRATIQUES

Pour la relation commerciale :

- s'enfermer dans une relation déséquilibrée
- négliger l'importance de la qualité relationnelle
- trahir la confiance

- se projeter dans une relation de long terme
- entretenir sa réputation
- signer des contrats agiles évolutifs, tenir ses engagements avec fiabilité

Pour la relation interpersonnelle :

- discourtoisie, manque de respect, discours commercialement trop agressif
- manque d'écoute
- mauvaise distance interrelationnelle (trop distant ou à l'inverse trop familier)
- dissonance entre l'attitude corporelle et le discours

- politesse, amabilité, courtoisie, sourire
- capacité à répondre efficacement aux questions et aux attentes du client, créativité pour répondre aux besoins spécifiques du client
- présence dans l'échange, écoute active
- aptitude à créer un lien de proximité non intrusif, empathie, assertivité, disponibilité, empressement
- authenticité, sincérité, connexion à ses émotions

MISE EN PERSPECTIVE PROSPECTIVE

En BtoB, les relations clients-fournisseurs se déroulent de plus en plus dans une relation de partenariat et de co-construction. Le besoin initial évolue en cours de prestation. Ce qui pose la question de la formalisation

de contrats « agiles ».

En BtoC, Internet a modifié la donne. La relation humaine s'efface. Pour les clients, les critères de choix se cristallisent principalement sur l'expérience

de navigation, sur le prix et sur la description technique du produit/service. De nouveaux comportements d'achat au centre des réflexions des méthodes de data-marketing.

MOT DE CONCLUSION

VERS UNE ÉCOLOGIE ÉCONOMICO-SOCIALE DE LA RELATION

Nous sommes par essence des êtres sociaux. La relation interpersonnelle a toujours été et sera toujours au centre de nos préoccupations individuelles.

Ce qui émerge de nouveau aujourd'hui est que la qualité de la relation devient un véritable enjeu business, une source de profit, un

vecteur de différenciation majeur pour les entreprises.

Le constat est largement partagé. Une qualité relationnelle bonifiée et durablement entretenue apporte le supplément de valeur incontournable qui noue la satisfaction de toutes les parties prenantes dans la confiance.

Cette prise de conscience invite à de nouveaux comportements. Dans un monde qui se transforme et se

complexifie à grande vitesse, une évidence s'impose plus que jamais comme une injonction impérieuse : pour notre bien-être tout autant que pour la bonne santé de nos entreprises, travaillons activement à fournir à nos relations l'environnement qui les nourrira de nos interactions positives !



L'AVIS DES JEUNES PUBLICS

Bruno LANCEMENT

SUJET

Rejoindre le Think Tank Made in Qualité sur un sujet comme « le savoir-être et la qualité relationnelle » a entraîné de nombreuses réflexions. Toutefois, lors de la première session de cadrage, un sujet auquel je n'avais pas pensé jusqu'alors m'a paru crucial.

L'inventaire des parties prenantes en a fait apparaître une, à côté de laquelle nous aurions pu passer et qui pourtant est à la fois la raison pour laquelle il me paraît nécessaire d'évoquer sur le sujet, et en même temps sera un acteur clé de cette évolution.

Ces jeunes ! Qu'ils soient sur le point d'obtenir leurs diplômes, ou tout juste rentrés dans la vie active ! Ce sont leurs avis que je souhaite partager sur ce sujet, avant qu'il ne soit influencé par une trop longue expérience professionnelle.

Initialement, cette contribution aurait dû avoir deux pans : l'enquête que vous allez découvrir, mais aussi et surtout son interprétation commentée par une partie du groupe de répondants. Les mesures prises en réponse à la pandémie de COVID-9 ont rendu cette seconde partie impossible.

Cette épidémie aura des conséquences, que seul l'avenir nous permettra d'apprécier. Dans l'histoire moderne, nous n'avons pas trace d'un précédent ayant engendré de pareilles mesures. A ce jour, je doute que qui-que-ce-soit puisse évaluer l'impact de ce phénomène, car il est sans aucun précédent et a impacté trois fondations de notre société moderne. Une pandémie tout d'abord vient directement s'attaquer à la satisfaction des besoins de base

évoqués par Maslow. Sur un autre registre, c'est aussi la première fois que nous assistons à un évènement réel ayant des conséquences significatives sur l'univers boursier, la main d'Adam Smith a retiré quelques pions du jeu sans grande discrétion. Et bien sûr, la circulation des biens, reposant sur une chaîne logistique et de valeur que nous avons optimisée et polie depuis 50 ans. Une chaîne ne peut qu'être tirée, et dans notre cas, il s'agit de multitudes de chaînes intriquées et organisées en un réseau complexe.

Sur une note plus proche de notre sujet, la réflexion sur le savoir-être et la qualité relationnelle, n'est pas récente dans les domaines professionnels. Elle revient de manière cyclique ; des pans entiers de la littérature managériale y sont consacrés. Depuis 2015, le sujet revient sur la table, souvent associé à la difficulté de recruter. Celle-ci s'est amplifiée ces dernières années, et une de ses causes racines est la façon dont ont été gérés les recrutements après la crise financière de 2008. Le marché du travail a vu une quantité importante de profils, les recruteurs ont eu le choix, et ce choix a, de l'aveu de plusieurs auteurs, entraîné quelques « maladresses » pouvant expliquer la nécessité actuelle d'évoluer en termes de savoir-être et de qualité relationnelle.

Dans ce contexte incertain, le travail réalisé dans ce Livre Blanc va certainement sembler à certains très éloigné de leurs préoccupations immédiates. Toutefois, je (au même titre que l'ensemble des contributeurs de ce projet) suis convaincu que le savoir-être et la qualité

relationnelle sont des éléments clés des deux principaux facteurs de résilience d'une organisation. Tant la culture partagée par ses membres que sa structure organisationnelle font d'une organisation non pas une agrégation de compétences et savoir-faire, mais avant tout une société humaine. Le rôle de son management est d'en assurer la cohésion, qui s'appuie largement sur le savoir-être et la qualité relationnelle pour donner l'opportunité à tous de faire plus que sa tâche et assurer que chacun dépasse de son périmètre. Lorsque l'humain se sent bien dans un groupe, il accepte de donner un peu plus pour aider ce groupe à concrétiser ses efforts, au lieu de se cantonner à son pré carré.

PLAN

Dans un premier temps, vous pourrez découvrir une étude de l'impact du savoir-être et de la qualité relationnelle menée auprès d'un groupe de jeunes professionnels.

En guise de benchmark, ces réponses seront mises en regard de celles d'un de nos membres. Ensuite, vous pourrez lire le commentaire, court mais édifiant, d'une amie dont le parcours est très éloigné de ceux de mes participants.

Pour finir, je vous proposerai, pour vous détendre : une chasse au lapin. Car après-tout, ces lignes sont rédigées en période pascale.

MÉTHODE ET RÉSULTATS

Mi-janvier, mise à disposition du questionnaire sur la plateforme Survey Monkey ; il a ensuite été relayé à quatre réseaux différents :

- Deux échantillons niveau licence en alternance dans le domaine de la qualité et des méthodes en cours de cursus et récemment diplômés.
- Un échantillon plus orienté commerce, en alternance.
- Le groupe Facebook « Qualité nouvelle génération ».

Ce choix d'échantillons s'explique par la volonté de recueillir les avis sur le sujet de populations destinées à être à deux endroits clé de la chaîne de management : les profils qualité ont la nécessité d'interface entre le monde opérationnel et le monde support, les profils commerce sont quant à eux l'interface entre le monde support et le client.

Dans les deux cas, notre sujet est au cœur de leurs métiers, et ces groupes étant titulaires ou destinés à obtenir des niveaux supérieurs à Bac+3 tiendront des postes dans lesquels il ne peut être fait économie de savoir-être et de qualité relationnelle. Le questionnaire est resté actif 60 jours, et a recueilli au total 34 réponses. Ces réponses ont nécessité un travail d'analyse et de filtrage notamment au niveau du cadrage du sujet : parle-t-on de la même chose, si non, est-ce pertinent de présenter une réponse décalée. Au final, 10 réponses ont été sélectionnées pour leur représentativité, elles sont livrées en l'état (pas tout à fait : je me suis permis trois éditions préalables à la rédaction pour retirer des noms d'entreprise, et me suis rendu compte que la violence des propos rapportés dans une réponse n'avait pas d'objet ici).

Chaque question sera si nécessaire suivie d'une explication de son objet, à la suite de quoi vous pourrez consulter les réponses. Une courte analyse comprendra s'il y en a des bonnes pratiques ou points de vigilance.

Une dernière question visait simplement à mieux cibler l'échantillon en termes d'expérience. Les réponses présentées ici sont issues de 6 alternants ; 3 jeunes professionnels présentant moins de deux ans d'expérience et un professionnel en reprise d'études. L'échantillon global diverge un tout petit peu, puisqu'il est constitué de 22 alternants, 7 jeunes professionnels et 5 professionnels.





Que vous évoquent les termes "savoir-être", "qualité relationnelle" et "intelligence émotionnelle" ?

Le but de cette question était de cerner la définition des répondants pour la comparer avec la définition générale, et ainsi se permettre de contextualiser les réponses.

"Attitude."

"Le savoir-être est à mes yeux fortement lié à la maîtrise de son propre comportement en société. En découle dans les cas où les savoir-être sont de nature compatible et réciproques une forte qualité relationnelle. Qui bien sûr peut être faible ou mauvaise dans le cas contraire. L'intelligence émotionnelle me paraît être la capacité à absorber des savoir-être a priori incompatibles ou éloignés et s'y adapter pour permettre de maintenir un certain niveau de qualité relationnelle."

"Ils m'évoquent l'empathie, la compassion et la diplomatie envers les uns et les autres."

"L'empathie, intelligence sociale et remise en question, Respecter autrui."

"Savoir-être : Attitude respectueuse envers les individus / environnement / animaux / organisations etc. Qualité relationnelle : communication fluide et claire amenant une entente entre des individus. Intelligence émotionnelle : gestion de ses émotions selon l'endroit, l'instant, le contexte, etc."

"Le savoir-être est une manière de faire des choses en prenant en compte l'environnement qui nous entoure. La qualité relationnelle est axée sur l'aptitude à pouvoir communiquer avec tout type de personne. L'intelligence émotion-

nelle fait penser au choix de traiter une information avec une personne en fonction de sa sensibilité émotionnelle."

"Prendre en compte les émotions de notre équipe et savoir manager en fonction des émotions, pour cela il est nécessaire de se trouver au plus proche des personnes."

"Travailler en équipe et dans de bonnes conditions."

"Politesse - intégration - respect - prendre en compte le facteur humain."

ANALYSE

Les éléments récurrents permettent de poser la définition suivante de notre sujet :

Le savoir-être relève d'un comportement volontaire, fondé sur l'empathie et le respect, adapté à un environnement donné. Il est un élément clé qui, associé à la communication, permet l'émergence d'une qualité relationnelle.

Le fait de savoir concilier ces éléments et de les adapter volontairement aux différents contextes et interlocuteurs est évoqué ici, c'est ce que je considère être l'intelligence émotionnelle.



BENCHMARK

Nous avons soumis chaque question à un médiateur expert, afin d'avoir son avis sur le sujet.

Retrouvez ses réponses en exerçue à la suite de chaque question, puis une analyse globale en fin de chapitre.



« Savoir-être, pour moi c'est l'attitude adaptée à la situation et à l'interlocuteur. Qualité relationnelle : créer un lien basé sur le respect mutuel, la confiance avec bienveillance, authenticité mais sans complaisance. Je parlerais plutôt à présent de l'"intelligence collective" que doit cultiver et entretenir le manager avec ses collaborateurs. »



Pouvez-vous exprimer votre ressenti concernant leur importance dans le milieu professionnel ?

« Afin de pouvoir bien travailler. »

« Leur importance est critique. Et va le devenir de plus en plus. Depuis les années 50 le fonctionnement du monde professionnel n'a de cesse de se décroquer pour devenir de plus en plus transverse. Ce qui engendre des contacts entre des savoir-être et des codes sociaux extrêmement différents. »

« Ils permettent de favoriser les relations, le travail collaboratif, l'adhésion et la cohésion. »

« D'une importance primordiale. »

« Pour avancer il est pour moi obligatoire de s'entendre un minimum

avec les personnes avec qui on travaille. »

« Nécessaire au bon fonctionnement et à la compréhension entre les différents collaborateurs, permettant une ambiance de travail agréable. »

« Elles sont absolument nécessaires dans le milieu professionnel afin d'entretenir de bonnes relations avec tout le monde et de comprendre la détresse de certaines personnes. »

« Le savoir-être est primordial dans le travail au quotidien, c'est le respect de l'autre. »

« Le moral des personnes repose sur leurs conditions de travail. Si une journée se passe mal, le moral est impacté. »

« Je considère ces trois critères comme des facteurs essentiels au bon développement d'une entreprise. A l'heure d'aujourd'hui le management a pris une part importante dans les entreprises. Le relationnel et le savoir-être sont les deux critères afin de réaliser au mieux une intégration dans une entreprise de la meilleure des manières, permettant de trouver des informations clé afin d'évoluer et d'avancer sur des sujets difficiles. »

ANALYSE

Les répondants s'entendent sur la nécessité de ces concepts. Même si la formulation de plusieurs réponses le laisse entendre en filigrane, l'impact sur la performance de l'entreprise n'est que peu évoqué. Le ton et le côté général des avis exprimés sont contradictoires, on peut avoir l'impression de lire la généralisation d'un avis très personnel. En cela, la découverte de ces réponses a été un grand étonnement pour moi, l'échantillon semble tendre vers une plus grande prise de conscience de l'importance de ces concepts lorsqu'une distance paraît avoir été prise.

Ce jeu de réponses propose une ébauche de tendance à confirmer dans les réponses suivantes et analyser, il semble que les réponses les plus construites soient celles mettant le plus en valeur ces concepts.

Elles sont sans équivoque concernant la nécessité de considérer le sujet comme un point sensible voire critique de la relation au travail.



l'avis du médiateur expert

« Importance déterminante pour mieux vivre et progresser ensemble. Très inégalement incarnées aujourd'hui par les dirigeants et les managers. Elles constituent des axes de progrès majeurs à très fort potentiel. »



Selon vous, quels sont les attendus en la matière de la part des entreprises vis à vis de leurs salariés ?

« Un respect et une performance. »

« Les entreprises auxquelles j'ai pu être confronté récemment semblent avoir un attendu très basique et fortement impacté par une vision hiérarchique du savoir-être. Respect des horaires, de la hiérarchie, souplesse organisationnelle, non remontée des mécontentements... »

« Les entreprises attendent des salariés qu'ils soient performants au

travail, qu'ils travaillent ensemble, mais ne souhaitent pas forcément connaître les états d'âmes des salariés. »

« Si entreprise sous-entend direction, je pense que cette dernière rêve d'une entente entre tous ses salariés ainsi qu'avec elle-même. »

« Très bas. »

« Un minimum de savoir-être est demandé. »

« Implication du personnel dans la vie de l'entreprise. »

« Respect envers ses collègues. Qualité des produits malgré tout. »

« Les patrons ne sont souvent pas dans les ateliers et donc ne voient pas la réalité de choses. Pour eux tout se passe bien alors qu'en réalité, pas forcément. »

« Dynamisme - force de proposition - être rigoureux / organisé - culture générale - parler anglais. »

ANALYSE

J'admets avoir été littéralement choqué à la première lecture de ces réponses. Quatre d'entre elles restent très neutres ou interprétables comme telles. Les autres montrent une perception assez négative du sujet, sur l'échantillon complet ce type de réponses représentent 76 % du total.

Dans certaines, on relève même une certaine animosité. Au vu des profils interrogés j'attendais un minimum de réponses négatives et neutres, pour deux raisons : tout d'abord, étant depuis peu au contact de l'entreprise je m'attendais à ce que le travail d'intégration soit encore frais et ait appuyé sur des attendus mieux perçus. Ensuite, je suis étonné de ne pas percevoir les signes de ce qui est habituellement nommé la « lune de miel », c'est-à-dire l'excitation de la nouveauté masquant parfois certains aspects négatifs d'un contexte nouveau.

Cet échantillon est rappelons-le depuis peu au contact du monde professionnel et peut avoir été influencé par son expérience scolaire récente. Une autre piste peut être un discours non fondé sur un avis personnel mais sur une sensation globale issue de l'avis des personnes auxquelles ils sont confrontés. Toutefois le niveau d'études ciblé ici implique que ces profils, en plus d'être aptes à rapidement se forger une opinion, auraient à mon sens dû être intégrés de manière soignée, et il semble pourtant que leur vision des attendus de l'organisation ne soit pas si claire.

Il y a là un fort point de vigilance à dégager, si, aussitôt dans la vie professionnelle, ces profils développent ce que l'on peut qualifier de défiance par rapport aux attendus de leur organisation, dans quelle mesure cet a priori va-t-il impacter leur participation. Cet élément est réellement à surligner dans le cas de cet échantillon précis : par leur niveau et leur formation, ces profils sont ou seront rapidement des éléments clé d'une chaîne de communication, et il est à craindre qu'en ayant développé de tels points de vue, ceux-ci impactent leur propre discours, pouvant amener des dysfonctionnements complexes à analyser et à corriger à une échelle plus large.

« Créer davantage d'engagement mais cela n'est pas désintéressé. Réunir les conditions de l'engagement ne se décrète pas. La fiabilité réciproque dans la relation se construit lentement et s'entretient avec une cohérence entre le penser, le dire et le faire. »





Selon vous, quels sont les attendus en la matière de la part des salariés vis-à-vis de leurs entreprises ?

« De la reconnaissance. »

« Du côté salarié, mes observations correspondent à mes propres attendus : transparence et communication, respect et reconnaissance. »

« Qu'ils soient écoutés, compris et que des actions soient menées pour améliorer leurs conditions de travail autant que possible. »

« D'être compris par sa direction et/ou supérieur hiérarchique mais également par ses collègues. Au

final, peu importe la position dans la pyramide hiérarchique, les attendus des uns et des autres sont très similaires. »

« Bas. »

« Les salariés demandent une reconnaissance de leur statut et un certain respect de la part de l'entreprise. »

« Bonnes conditions de travail et reconnaissances du travail fait. »

« Sens de l'écoute. Respect de la part des supérieurs hiérarchiques. »

« Les salariés veulent être écoutés et veulent que les choses bougent, même si ce sont de petites actions. »

« Confort au travail - le salaire (majeure partie de la motivation) - structure de travail organisée - des processus clairs - une meilleure communication dans l'entreprise entre hiérarchie et restant du personnel. ».

ANALYSE

Reconnaissance, écoute et respect semblent être ici des attentes clé, dont découlent bien sûr une attente portant sur la compréhension et la rétribution juste du travail réalisé. Il est ici intéressant de mettre en lumière ces attentes par rapport aux réponses à la question précédente.

Deux questions peuvent se poser en mettant ces deux réponses en regard : tout d'abord, ces attentes sont-elles satisfaites, ou au contraire leur insatisfaction est-elle en partie responsable de ce qui a été formulé ? Dans un second temps, il est intéressant de noter un certain retour à la neutralité du registre linguistique ici, cela est peut-être le signe que ces réponses expriment un ressenti d'ordre général, là où les réponses plus véhémentes à la précédente étaient peut-être le signe d'une implication personnelle plus forte.

En termes de bonnes pratiques il semble crucial de mettre en place des systèmes permettant à l'organisme de démontrer sa reconnaissance, son écoute et de donner à voir que le respect de tous est un de ses fondements. Ces points sont peut-être à-même d'infléchir le ressenti exprimé à la question précédente.

« Lisibilité, équité et reconnaissance. Disponibilité et qualité d'écoute du manager. »





Pouvez-vous brièvement décrire une expérience positive liée à un ou plusieurs de ces sujets ?

« Une bonne ambiance autour du café le matin pour bien commencer la journée. »

« J'ai passé deux ans à manager une équipe exceptionnelle sans en avoir les compétences. Pallier ce défaut chez moi a impliqué une dose énorme de savoir-être et de confiance pour compenser. Au final, cette équipe était la plus performante de l'entreprise après six mois et pendant les dix-huit mois suivants. Nous avons tous démissionné ensemble à la fin de l'aventure, sachant que nous avions créé une parenthèse enchantée, et

que sa fermeture aurait un impact trop grand sur nous-mêmes. »

« Lorsque les gens sont empathiques, se parlent et s'écoutent, on vient plus facilement travailler avec plaisir. On a envie de faire de son mieux pour ses collègues en plus de nous-mêmes. »

« La bonne entente entre collègues en général permet une fluidité dans la communication, que ce soit au niveau du support technique que dans les ateliers. (Ce n'est pas une expérience précise mais un constat de plusieurs expériences de même acabit.) »

« Bonne ambiance. »

« Dire bonjour, tenir les lieux communs (toilettes, réfectoire) propres, etc. »

« Exemple avec les repas du service : ils permettent de renforcer les liens d'une équipe dans un cadre extérieur au travail. »

« Sens de l'écoute. Respect de la part des supérieurs hiérarchiques. »

« La rénovation de la salle de pause avec un nouveau micro-ondes, une cafetière Senseo, une radio. »

ANALYSE

Les relations interpersonnelles sont clairement mises en avant dans la réponse à cette question. Quatre réponses mentionnent l'importance de l'aspect « alimentaire » ce qui laisse penser à une vision « sociale » de l'entreprise incluant le partage de nourriture comme un important moment communautaire.

Le point capital que ces réponses mettent en lumière est la création d'un sentiment d'appartenance, les nombreuses références à l'intime et au partage laissent à penser que ce sentiment dépasse le cadre purement professionnel.

La création d'un sentiment d'appartenance, d'une culture d'entreprise fortement intriquée dans sa structure a été de longue date présentée comme une bonne pratique, par expérience la réalité du terrain implique un travail important de leadership et de management, avec la mise en place d'une culture du feedback et de la communication renforcées au fil de leur déploiement par l'épanouissement du sentiment d'appartenance.




Pouvez-vous brièvement décrire une expérience négative liée à un ou plusieurs de ces sujets ?

« Des non-dits qui empêchent l'amélioration »

« Il y en a eu plusieurs. Celle qui m'a le plus marqué reste une reprise d'études dans une entreprise dans laquelle j'avais été opérateur. Le changement de statut à engendré un front de résistance énorme de la part du middle management, alors que l'ensemble de mes anciens collègues étaient totalement à fond pour mon projet. Après trois mois de période d'essais à essayer de contourner le problème, j'ai compris que le projet était voué à l'échec : mon tuteur entreprise m'a convoqué pour encore revoir le cadre de mon sujet d'études à la baisse. Sa réaction à mes protestations est encore une des choses les plus violentes que j'ai pu vivre dans le

monde professionnel : ' Pourquoi t'acharnes tu ? On sait tous les deux que tu n'as pas les capacités... Franchement t'as rien à faire à ce poste, c'est une perte de temps tes études...' »

« Un employeur qui n'écoute pas ses salariés, dénigre constamment les émotions, les difficultés de la vie que certains rencontrent... ils partent. Le turnover de l'entreprise est important et coûte en productivité et en argent.. »

« Problème au moment du passage de consignes entre les deux peintres de l'entreprise (changement de faction). Le salarié du matin n'a pas pris le temps de passer les consignes à son collègue de l'après-midi à cause d'une mauvaise entente entre les deux per-

sonnes pour raison personnelle. »

« Pas encore vécu. »

« Parler sans être franc. »

« Lorsque deux personnes ne sont pas d'accord sur un sujet (manager et opérateur) et que chacun ne veut rien entendre. »

« Un salarié a démissionné suite à un problème relationnel avec son supérieur hiérarchique en laissant un bon nombre de pièces mauvaises en partant. »

« Demande à la hiérarchie d'une petite participation financière exceptionnelle pour avoir bien travaillé cette année. »

« Oui, les périmètres de travail non connus. A la place d'effectuer son travail on fait du vent. »

ANALYSE

On note dans ces réponses deux cas de salariés engagés ayant quitté les entreprises dans lesquelles ces expériences ont eu lieu, et une autre mentionne un fort turnover. Un cas évoque même un sabotage. Et plusieurs un manque de performance.

Il semble manifeste de mettre en avant et de réellement prendre en compte un point de vigilance dont le coût est mesurable. Chaque départ en plus des impacts sur le process est associé à une explosion du coût de formation : en plus de perdre l'argent précédemment investi en formation au poste mais aussi à ses pratiques et sa culture, l'entreprise va engager un coût dans la formation d'un remplaçant. A ces coûts évidents s'ajoutent souvent des coûts masqués, comme ceux engendrés par la mise en place de solutions temporaires (intérim, heures supplémentaires), et leur impact sur le process (réduction de cadences, baisse de la vigilance...). Et enfin, et c'est là le moins mesurable et pourtant celui qui peut être le plus lourd en termes d'impact : tout départ provoque une fluctuation, accroît la variabilité du process. Cet impact qualité peut être si ténu qu'il ne sera perçu que trop tard, par le client final et ce scénario peut impliquer des pertes importantes pour l'entreprise (hausse du taux d'attrition, coûts SAV...).

Les manques de performance et problèmes liés à des situations de qualité relationnelle dégradée sont certainement beaucoup plus difficiles à chiffrer. Toutefois, il n'est pas impossible de les inclure dans les coûts de non-qualité non mesurés (souvent considérés comme significativement supérieurs à ceux mesurés).

Ce point devrait à lui seul justifier un chantier de fond concernant la qualité relationnelle car il démontre réellement la capacité de ce sujet à engendrer des coûts non maîtrisables à court, moyen et long termes lorsqu'elle est dégradée.



Dans quelle mesure ces concepts (savoir-être, qualité relationnelle et intelligence émotionnelle) sont des éléments que vous prendrez en compte pour accepter, conserver ou quitter un poste ?

Question à réponse unique

« Associé à d'autres facteurs plus importants. »

« En tant que facteur majeur. »

« En tant que facteur majeur. »

« Associé à d'autres facteurs moins importants : Le poste occupé, le salaire et les différentes primes,

la bonne santé de l'entreprise (chiffre d'affaires, performance des processus). »

« En tant que facteur majeur : le salaire. »

« Associé à d'autres facteurs moins importants : travail demandé. »

« En tant que facteur majeur. »

« En tant que facteur majeur : Humain - Moyen mis en place (personnel / outils informatiques). »

ANALYSE

Cette question avait pour but de pouvoir conclure sur un indicateur chiffré, en ne prenant en compte que les 10 réponses représentatives de l'ensemble ci-dessus présentées... le savoir-être et la qualité relationnelle sont des facteurs majeurs dans l'acceptation, la conservation, ou la décision de quitter un poste à 80 %. L'ensemble des réponses non présentées, sauf une, nous donnent le même résultat. À 88 % pour cet échantillon ce critère est considéré comme majeur.

De ces réponses il me semble nécessaire de tirer qu'en termes de bonnes pratiques, réussir à mettre en place une qualité relationnelle fondée sur le savoir-être est un facteur d'attractivité et facilitera le recrutement, et au contraire il semble nécessaire d'insister sur le point de vigilance que la dégradation de ceux-ci impliquera en termes de perte de compétences ou de facilité à recruter.

Pour réellement appuyer ce point, nous vivons dans un monde dans lequel la technologie permet d'évaluer très rapidement les avis internes liés à une entreprise : une recherche sur LinkedIn permet rapidement d'évaluer le turnover (combien de profils ont quitté l'entreprise récemment ?) et des sites tels que Glassdoor sont spécialisés dans le partage d'avis sur son milieu professionnel.

« En tant que facteur majeur. »



ANALYSE DES RÉPONSES DU MÉDIATEUR EXPERT

Bien que les réponses soient souvent plus élaborées, elles vont dans le même sens que celles de nos répondants, y compris dans la perception des attentes de l'entreprise.

Le fait que l'avis d'un professionnel chevronné, dont le rôle est d'apporter un regard extérieur, et ceux de jeunes en découverte du monde professionnel convergent, est à mes yeux un bon indicateur de la validité du propos.

Ici on parle bien sûr de quelqu'un qui a à cœur cette problématique, alors que les étudiants interrogés ne se sont pour la plupart qu'assez peu interrogés sur le sujet. Toutefois la convergence de leurs avis dénote un phénomène global et intergénérationnel.



Pour conclure au sujet de ce groupe de sujets, je pense que leurs réponses démontrent l'impact énorme du savoir-être et de la qualité relationnelle dans le monde professionnel. Il ne s'agit pas d'un sujet à la mode, en tous cas ce n'est pas ce que nous en disent les répondants. Il s'agit d'une clé de la performance, dont l'absence ou la dégradation a un impact énorme, et même un coût facilement chiffrable et souvent important.

J'aurais aimé pouvoir offrir une liste fournie de bonnes pratiques et de points de vigilance clés en mains. Toutefois, les profils choisis ne le permettent pas.

Voici néanmoins ceux qui ont été identifiés ici :

POINTS DE VIGILANCE :

- A de nombreuses reprises, l'importance des éléments traitant du savoir-être et de la qualité relationnelle a été citée. Il faut donc conclure que c'est un aspect devant bénéficier d'une considération et

d'un traitement particulier. Surtout en cette période d'incertitude, ce type de facteurs peut réellement être déterminant dans un sens comme dans l'autre.

- Il y a une importante défiance des profils interrogés, qui expriment clairement un manque de considération assez généralisé. Ce n'est pas tolérable !

- Il y a deux facteurs très importants : tout d'abord le coût direct d'une dégradation des relations liées au sujet dont nous parlons ici, mais aussi les coûts indirects que ces dégradations peuvent engendrer. Les exemples cités montrent qu'ils peuvent être extrêmement lourds, d'où l'insistance.

- Un savoir-être ou une qualité relationnelle moindre dans le sens entreprise vers salarié est clairement un facteur limitant en termes de ressources humaines, avec des conséquences à long terme sur l'image. (A solutions, services, délais et coûts similaires, une politique de responsabilité sociale et environnementale, est devenu un facteur décisionnel).

BONNES PRATIQUES :

- Réussir à démontrer sa capacité d'écoute, de respect et de reconnaissance : les avis sont partagés et incomplets sur le comment, mais la prise en compte des remontées transformées en action concrètes rapides, me semble une piste intéressante.

- Développer la culture d'entreprise en s'appuyant sur le savoir-être et la qualité relationnelle. J'utilise ici 'développer' au sens photographique du mot, les interventions allant plus dans le sens d'une cohésion dont découlera une culture qui pourra être mise en valeur que de valeurs issues d'une volonté imposée.

- La présence de dynamiques de savoir-être et de qualité relationnelle positives et soutenues est un aspect important de la performance d'un organisme.

- Un contexte favorable sur ces sujets est facteur de retenue des talents, mais aussi soutient leur acquisition.

EXTRAIT D'UNE DISCUSSION AVEC « THE MYSTERIOUS RUMPLESMOOTHSKIN », 16/04/2020

En évoquant les résultats avec une amie, que nous appellerons « the mysterious Rumplesmoothskin » elle a eu une réaction étonnante. Il s'agit d'un profil extrêmement éloigné de mon échantillon ; sans rapport

avec la culture française, issue des classes moyennes-supérieures de l'immigration moyen-orientale, ayant suivi une éducation londonienne reconnue avant d'intégrer une firme internationale dont le chiffre d'affaires

dépasse 30 milliards d'euros en 2019. Responsable grand compte dans une région exigeante à potentiel illimité. En termes de rémunération elle dépasse les 8000 \$ mensuels, auxquels s'ajoutent des avantages

certaines compensant la forte charge de travail requise par un poste de management qui ne peut se satisfaire d'approximations.

Ses deux points communs avec l'échantillon que je vous ai présenté sont : son âge (27ans) et le fait qu'elle ait saisi l'opportunité d'intégrer le

groupe dans lequel elle exerce actuellement avant de s'engager dans un niveau master.

Moi : *Pense à toi... L'an dernier, tu étais enthousiaste à propos de ton groupe et de ses avantages, et très fière de ta charge de travail...*

Elle : *Les entreprises ne traitent plus les employés comme un actif à long terme. Elles ne nous aident plus à acheter des maisons et des voitures comme elles le faisaient autrefois (par exemple, Ford a augmenté les salaires pour que les employés puissent s'offrir les voitures qu'ils fabriquaient de leurs mains). Ils nous exploitent avec des contreparties minimales. Ils nous font sentir remplaçables chaque jour. Nous savons que c'est le cas, mais nous méritons un peu de dignité. Pourquoi devrions-nous être loyaux envers les entreprises alors que nous ne sommes qu'un chiffre sur le bilan ?*

Moi : *En effet ! C'est ce que j'observe aussi ! C'est pourquoi, je me suis lancé dans ce projet, personne ne dit cela aux patrons que je connais et, lorsque je trouve des moyens de les amener à s'interroger,*

leurs cadres intermédiaires leur affirment le contraire, malgré des preuves et des faits.

Elle : *Écoute, je vais être honnête avec toi, en me basant sur mon expérience personnelle. Pour la plupart des moyennes et grandes entreprises : ne t'embête même pas, elles ne changeront pas. Elles se justifient. Rappelle-toi que personne ne pense être le méchant. Celui qui raconte est toujours le héros de l'histoire !*

Les grandes entreprises ont leur image de marque comme levier : « Nous estampillons votre CV ; soyez-en reconnaissants. Nous vous apprenons. Vous obtenez de la visibilité. J'emmerde vos besoins ».

C'est un capitalisme brutal et il a fonctionné jusqu'à présent. Pourquoi changer ? La seule raison pour laquelle ils changeraient est que les clients s'aperçoivent que ces grandes entreprises sont comme les usines chinoises orientées services professionnels, et arrêtent subitement de leur payer des

sommes énormes pour un produit qui a été fabriqué pour 5 % du prix.

Moi : *Je peux te citer ? !!!*

Elle : *Je pense que ta cible est un peu plus niche. (Si tu veux trouver ce genre de choses) Il faut regarder du côté des « boutiques ».*

Petite à moyenne taille mais hautement spécialisées et reconnues comme telles sur leur marché. Ces personnes se soucient vraiment de leurs talents et de les conserver. Ce n'est pas une chaîne de restauration rapide où les employés entrent et sortent.

Moi : *Il y en a dans l'échantillon et rappelle-toi que je travaille dans une Tonnellerie ! Faire un talent chez nous, c'est cinq ans de travail !*

Elle : *Hahaha true !*

Moi : *Pourtant nous avons toujours un déséquilibre entre les attentes et la gratification, du point de vue de l'entreprise et leur perception par les salariés.*

Je vous l'avais promis, de manière complètement incongrue en introduction et je l'espère cela a su vous surprendre. Mon premier domaine professionnel implique un savoir-être disruptif et une culture de l'ouverture d'appétit. La formulation est forcément cavalière, sans cela l'effet serait moindre ; toutefois elle est fort à-propos.

Éthiquement, je ne voyais pas l'objet de participer moi-même à l'étude, influencer le lecteur au minimum

en gardant une distance entre le commentaire et la présentation des résultats me paraissait nécessaire.

Toutefois, je pourrais vous lister de nombreuses anecdotes illustrant points de vigilance et bonnes pratiques sur le sujet. Je préfère en choisir une, car elle est récurrente : il s'agit du lapin !

Dans tous les contextes professionnels que j'ai connus il y a un lapin, souvent si le surnom est officiel il

a dévié vers des caractéristiques charnelles, mais la plupart ont un point commun. Ces lapins sont plus proches de Lewis Carroll que de l'élevage Cunicole.

Un lapin a un comportement incongru : ceux que j'ai connus étaient parmi les premiers garés sur le parking, extrêmement consciencieux, faisant montre d'un fort esprit critique et d'une volonté d'amélioration affichée. Toutefois de manière ostentatoire et intransigeante, le lapin pointe à

l'heure exacte ! Tant à l'entrée, qu'à la sortie. Tel le lapin blanc, il clame systématiquement être en retard à l'approche de la débauche. Et fait preuve d'une lenteur outrageusement chorégraphiée à l'embauche. Cette exactitude est chez lui érigée en style de vie, et quel que soit le contexte, rien ni personne ne peut lui faire barrage.

Vous l'aurez compris à la lecture de ma biographie, je ne pouvais que le voir, et je ne pouvais que le questionner, notre lapin, enfin, nos lapins... Et savez-vous ce qu'en dehors de cette résolue ponctualité tous ceux sur lesquels j'ai enquêté ont en commun ?

Nos lapins ont pour point commun de tous avoir eu un comportement "anormal" ! N'hésitant pas à s'investir au point de rarement partir à l'heure. Ils sont d'ailleurs encore très souvent

extrêmement investis sur les sujets ne mettant pas en jeu leur ponctualité.

Mais dans leur histoire personnelle, et c'est un point commun total, quels que soient le contexte, l'âge, les responsabilités, ils ont subi un affront, l'injustice de remarques parfois virulentes sur leurs horaires. La ponctualité est parfois un sujet complexe, et pour certains le sens du travail bien fait peut impliquer des dépassements. Nos systèmes de fonctionnement professionnels voient très bien le fait de partir plus tard, mais à l'exact opposé, l'arrivée doit se faire à l'heure dans la majorité des contextes. Et, le crime de nos lapins : avoir brisé cette règle sacrée. Ce qui leur a valu les foudres de leur hiérarchie. L'acte déclencheur n'est pas le reproche de la faute, nous sommes adultes et ces lapins le sont aussi, mais c'est la négation de la valeur de leur engagement au travers de la forme qu'a pris le reproche.

En aucun cas, nos lapins n'auraient pu penser qu'un retard puisse leur valoir des reproches, car au fond, tous leurs départs retardés cumulés rendent ridicule à leurs yeux l'importance de cet "instant de faute".

Donc un jour nos lapins, las de courir sans considération, perclus de regrets, se sont engagés à ne jamais plus octroyer à leur travail la moindre minute, parfois seconde, de plus que contractuellement exigé en représailles.

Et depuis, quelle que soit la saison ou

l'actualité, le lapin ne fait exactement que ses heures, pas une minute de plus. Il reste consciencieux, pertinent et professionnel, mais veut démontrer son engagement à ne plus jamais s'exposer à cette injustice. Souvent le lapin, bien que totalement professionnel, a développé une certaine amertume, et un certain cynisme. Il est difficile de dire si ces deux sentiments découlent d'une pratique quotidienne souvent contraire à ce qu'ils ont été, ou si c'est le fruit de l'injustice vécue.

Il est à noter que les lapins, même s'ils sont peu vus, influencent toujours un peu, voire beaucoup !

Cette histoire, je la veux stylisée de la sorte, il faut qu'elle soit ainsi contée ! La réalité d'un exemple précis est trop contextuelle pour illustrer le propos, alors qu'une multitude d'exemples transformés en contes capables d'intégrer subrepticement la sagesse populaire, ont le potentiel de faire réfléchir.

Cette histoire, j'y tiens car à mes yeux, tous ces lapins sont l'exemple de ce qu'entraîne une réaction à un manque de ce qui est généralement qualifié de savoir-être (la ponctualité est classée à la colonne savoir-être de la plupart des règlements intérieurs) bien que n'en étant pas factuellement. La réaction à la source de leur comportement démontrant elle-même une totale absence de ce que nous qualifions ici « savoir-être ». Qui mène à une situation extrêmement grave à plusieurs niveaux et notamment désastreuse en termes de qualité relationnelle. Cet exemple n'est ni propre à une époque, à un style, ou un domaine ; il est général et absolu. J'ai observé des lapins partout.

Cet exemple n'est ni l'illustration



d'une bonne pratique et encore moins l'évocation d'un point de vigilance ! Il est par nature la démonstration d'un incommensurable et triste gâchis ! Son cri silencieux ne résonne qu'à ses oreilles, absolument inaudible par sa nature même pour ceux à qui il s'adresse. Piégé dans cette ponctuelle routine, rarement corrélée avec celle de ceux vers qui le message est orienté. Pourtant la détresse de notre lapin s'exprime sans fin, illisible et inaudible ; et lorsqu'elle suscite la curiosité d'un observateur extérieur, on trouve mille raisons pour la justifier sans même imaginer sa source.

Je n'ai ni la prétention, ni l'expérience de vous prodiguer des conseils, ce n'est ni le propos ni l'objet de cette participation. Ce qui ne m'empêche

pas de vous inviter à retrouver une partie de votre âme d'enfant, et partir chasser le lapin de Pâques, tendre l'oreille pour entendre son cri dans le brouhaha des allées et venues !

Comprenez-vous mon titre ?

Pensez-vous vouloir et pouvoir trouver les mots pour l'amener à se livrer ?

Et saurez-vous observer, entendre, écouter avec un peu de chance apprendre, comprendre et s'il y a matière transmettre ? Pour peut-être - et le contexte dans lequel nous a plongés la réaction du monde à un organisme ni visible ni audible rend cet aspect critique - faire un pas de plus dans la direction du savoir-être et de la qualité relationnelle ?

POUR CONCLURE SANS RÉSUMER, NI RÉPÉTER

Il est ici question d'un sujet dont je ne comprends pas comment on peut envisager de faire l'économie.

Ma découverte du monde professionnel dans le domaine de la publicité, m'a particulièrement montré à quel point la communication était une affaire complexe. Tout en étant extrêmement simple, en toutes ces choses, l'écoute et l'observation sont facteurs de performance. Il n'y a pas de recette simple en termes de relations humaines, mais le plus souvent, les deux outils que je viens d'évoquer permettent de s'en sortir.

Le qualiticien que je suis devenu ne peut qu'inciter tout lecteur à se donner un droit à l'erreur, pour se permettre de s'améliorer. L'erreur, surtout en termes de relations avec

les autres, peut parfois se corriger de manière étonnamment simple.

Et j'insiste, pour ceux qui ont compris que je ne donnais ici la recette permettant de créer un lapin - non pour inciter à le faire mais expliquer un mécanisme, somme toute très courant - sur la nécessité d'une approche systémique. Observer non pas le visible et l'immédiat mais un ensemble de facteurs et leurs interactions contextuelles.

Car c'est ça au fond, à mes yeux, l'intelligence émotionnelle dont nous pouvons aussi parler ici : la capacité à situer, prendre en compte et réagir à l'autre et ses interactions avec le système que nous formons tous, ensemble et que nous appelons notre cadre de travail ou de vie.





L'IMPACT DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE ET DU SAVOIR-ÊTRE

POUR L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Coralie LACOMBE

INTRODUCTION

Quand j'ai été sollicitée pour participer à la Commission « Qualité relationnelle et savoir-être » du Think Tank de France Qualité, je me suis tout d'abord demandée sous quel prisme il serait intéressant de regarder le sujet. L'idée n'a jamais été pour moi de rédiger une palabre théorique portant sur l'importance des relations entre les personnes d'une même organisation. En revanche, ce qui m'a paru tout à fait passionnant est de regarder avec une attention toute particulière ce qu'il se passe exactement au quotidien entre les personnes qui composent l'organisation à laquelle j'appartiens et ce que nous pouvons retenir, voire faire évoluer.

Ce propos se base donc sur un recueil de témoignages et de perceptions présentes dans l'entreprise ; recueillis par le biais d'un questionnaire. Ces retours ont été par la suite analysés, contextualisés et regroupés en deux catégories (« Bonnes pratiques » et « Points de vigilance ») afin d'en dégager des préconisations.

L'étude faite du sujet est alors exclusivement empirique et contextuelle et vous paraîtra sans doute assez familière.

Tout d'abord, voici une brève description du contexte de l'entreprise étudiée.

PME en forte croissance, elle se situe sur un marché en pleine mutation, celui de l'édition de logiciels de gestion de cabinet pour les professions de santé paramédicales en exercice libéral.

L'entreprise évolue sur un marché où les impératifs réglementaires de la sécurité sociale en limitent l'accès. Toutefois, le marché se concentre (croissance des leaders réalisée par l'acquisition d'autres entreprises, par exemple) et il exige actuellement de ses acteurs d'orienter leur stratégie vers la conquête de parts de marché. Cela passe par la mise à jour régulière des produits existants mais également par une stratégie de différenciation. Cette dernière se fonde sur l'innovation et mise sur les nouvelles technologies, pour une adaptation optimale aux besoins des professionnels de santé.

Ces exigences se traduisent en interne par la nécessité d'accompagner l'évolution des méthodologies de travail, la formation des collaborateurs, le recrutement de nouvelles compétences et la transmission du savoir-faire.

L'entreprise s'appuie sur le soutien du Groupe auquel elle appartient pour mener sa révolution innovante, allier les arguments stratégiques de chacune des filiales du marché de la santé et asseoir sa posture de

leader. Les expertises de l'entreprise et du Groupe lui permettent d'avoir une vision 360° de l'écosystème de l'informatique médicale.

Le Groupe, côté en bourse, est mené par son fondateur qui souhaite s'inscrire dans une logique d'investissement tant humain que technologique.

L'entreprise, elle, connaît une expansion importante depuis sa création, il y a 36 ans. En véritable PME familiale, elle a connu un changement de Direction et des changements de directions stratégiques : choix technologiques, diversification d'activité, expansion interne de l'effectif et externalisation de certains services.

Cette nouvelle ère s'est accompagnée de chantiers de refonte des méthodologies de travail et de modifications organisationnelles profondes.

Elle comporte aujourd'hui 210 personnes, s'est considérablement structurée et considérablement imbriquée au sein du Groupe. Son histoire reprend d'importants succès, quelques virages, mais surtout une culture d'entreprise très présente et des valeurs qui lui sont propres.

Le dirigeant, qui a pris les commandes de l'entreprise il y a près de 5 ans, a tout de suite eu pour volonté de s'entourer. Comme dans la plupart des entreprises, il a souhaité mettre en place un comité de direction et y réunir régulièrement les directeurs des services qui composent l'entreprise.

C'est cette instance qui a retenu toute mon attention. J'ai souhaité faire un focus sur cet organe devenu central et qui matérialise dans l'his-

SOMMAIRE

INTRODUCTION

LE FONCTIONNEMENT DE L'INSTANCE DE DIRECTION (CODIR)

- BONNES PRATIQUES
- POINTS DE VIGILANCE

LES MODALITÉS DE DIRECTION AU SEIN D'UN DÉPARTEMENT

- L'INTÉRÊT POUR L'OBJECTIF
- L'ÉTABLISSEMENT D'UN OBJECTIF

CONCLUSION

toire de l'entreprise, un changement profond de gouvernance. À l'origine, hiérarchique et patriarcale, elle se veut désormais plus horizontale et participative.

Un travail d'émergence collective a d'ailleurs mis en lumière les trois valeurs piliers de l'organisation, à savoir confiance, proximité et dynamisme.

Mais qu'en est-il de la mise en œuvre de ces valeurs et de cette volonté de transversalité au moment des prises de décisions majeures pour l'entreprise ?

C'est ce qu'il m'a semblé important de questionner dans cet écrit et ce, d'autant que l'entité connaît d'importantes transformations nécessaires à sa pérennité et à la solidité de son socle organisationnel.

J'ai alors identifié que les personnes à interroger seraient mes pairs, celles

et ceux qui composent cette instance du Comité de direction et avec qui je travaille quotidiennement, afin de comprendre plus spécifiquement comment ils fonctionnent et faire un arrêt sur image des coulisses de la direction de l'entreprise.

L'idée étant de comprendre l'utilité profonde de cet organe de direction.

Savoir si, compte-tenu de la volonté du dirigeant de responsabiliser chacun des membres de l'équipe managériale à tous les échelons, de porter un projet de management collaboratif et de promouvoir des valeurs de transparence dans sa communication, le Comité de direction constituait déjà une véritable équipe de direction.

Autrement dit, **mesurer le degré d'assertivité et de co-construction des décisions**, malgré un contexte d'apparence très bon, de bonne

humeur ambiante, de simplicité des rapports et d'attachement presque viscéral de certains membres de l'équipe au bon fonctionnement du collectif.

Il s'agit aussi de pouvoir apporter une photographie de la situation relationnelle au sein du Comité de direction (ci-après dénommé CODIR) et de dégager les bonnes pratiques et les axes d'amélioration.

A ce titre, j'ai choisi d'observer le processus de prise de décision stratégique et comment il se décline en objectifs perceptibles pour les collaborateurs et efficaces pour l'organisation.

Pour ce faire, j'ai questionné les membres du Comité de direction et certains managers sur deux thématiques, à savoir le fonctionnement de l'instance de direction et leur style de direction au sein d'un département.

LE FONCTIONNEMENT DE L'INSTANCE DE DIRECTION (CODIR)

Le CODIR est composé des 8 directeurs des services de l'entreprise.

Lors des retours au questionnaire, ses acteurs m'indiquent le percevoir comme un lieu de partage d'informations et comme une instance qui donne de la visibilité. Il permet à ses membres de partager des sujets communs et un véritable esprit d'équipe y est présent.

A ce titre, il joue pleinement son rôle d'instance de codirection.

Il se déroule dans un environnement bienveillant et empreint de respect

mutuel, d'humour et d'échanges détendus.

En revanche, tous les sujets ne semblent pas être amenés au sein de l'instance et un filtre propre à la sensibilité de chacun se met en place lors du choix des thématiques rapportées.

Aussi, les membres ressentent le besoin de pouvoir évoquer des difficultés quotidiennes, pour obtenir le regard de leurs pairs, mais ce temps-là est jugé par les participants, comme souvent inexistant ou négligé.

Alors que la posture de directeur de

service doit permettre à chacun de se sentir légitime pour émettre une opinion, une critique et entamer un débat, la réunion du CODIR n'est pas tout à fait encore, le terrain de ce type d'expressions.

« Je ne me sens pas à l'aise sur tous les sujets et je n'ai pas une capacité à toujours m'exprimer ».

Par ailleurs, les discussions s'orientent facilement vers un état des lieux opérationnel des activités de chaque service, sans pour autant présenter d'indicateurs chiffrés et précis.

Citations d'extraits de propos recueillis



Elles ne sont peu ou pas guidées par un ordre du jour et le compte-rendu de la séance incombe au dirigeant.

« On navigue parfois à vue. »

« Cela manque de formalisme en sortie : il y a des fois on ne comprend pas tous la même chose à la fin des débats. »

De plus, les directeurs considèrent que certaines décisions majeures sont souvent déjà prises avant ces instances. Dans ce cas, la réflexion autour d'un projet stratégique peut avoir été lancée avant sa présentation en instance. La collégialité décisionnelle n'est donc considérée que comme partiellement acquise.

« La stratégie est déjà définie et il s'agit de la présenter en CODIR mais pas de la discuter. »

(Exemple du projet de réorganisation du service commercial.)

« Quand une décision importante est à prendre, il y a un travail conjoint avec l'équipe technique puis une discussion avec le DG, puis une présentation aux autres membres du CODIR pour reporting. »

(Exemple d'une modification importante de roadmap par les équipes R&D.)

Ce ressenti est également perçu à l'échelle des managers intermédiaires dans l'exemple de la réorgani-

sation du service commercial.

« Quand on m'a présenté le projet de réorganisation de service, j'ai eu le sentiment que les jeux étaient faits, sans possibilité de modification. Je n'ai rien eu à dire sur la présentation, mais quand bien même cela aurait été le cas, j'ai eu le sentiment que cela n'était pas ouvert à la discussion. »

Le schéma de prise de décision est encore considéré comme trop souvent bilatéral (entre le DG et le directeur concerné) ou parfois tripartite (DG/directeur/RH) et les membres du CODIR peuvent n'intervenir que dans un deuxième temps en tant que « public ». Exemple : réorganisation du service commercial.

« Quand une décision importante est à prendre, il y a un travail conjoint avec l'équipe opérationnelle puis une discussion avec le DG puis une présentation aux autres membres du CODIR pour reporting. »

De fait, certains identifient un besoin accru de « travailler ensemble » à la construction de la stratégie ou d'outils communs. Plusieurs membres de l'équipe de direction constatent également qu'après la réunion mensuelle, les sollicitations des co-dirigeants entre eux, sont limitées et les échanges faibles.

« Je pense que l'on manque d'espace-temps au sein du CODIR pour parler d'autre chose que du quotidien. Ce que l'on fait en séminaire manager, par exemple, représente des réflexions que l'on ne reprend pas au sein du CODIR. »

Enfin, il est considéré que la fonction actuelle de cette instance est de consolider un reporting d'entreprise qu'il est pertinent d'approfondir pour obtenir une vision d'ensemble et ne pas se limiter à l'opérationnel.

« Nous sommes des experts qui partageons pour le bien du collectif et de l'entreprise. »

BONNES PRATIQUES

Contexte et esprit d'équipe : un climat de travail favorable.

Il est constaté :

- Le ton de ces instances est détendu et parsemé d'humour, ce qui en fait un instant agréable et permet de libérer la parole.
- L'absence de formalisme induit une liberté absolue des membres du CODIR sur la remontée des informations qui leur semblent importantes en instance. Cela permet la responsabilisation de chacun.
- L'un des atouts majeurs de l'instance réside en la capacité à critiquer

constructivement ; l'état d'esprit qui prévaut étant bienveillant, sans jugement ni mise en cause. Cette attribution de l'équipe actuelle constitue une véritable force.

Afin de préserver l'engagement et la culture d'entreprise, le partage des réussites est à systématiser au sein de l'instance notamment.

Les « success stories » gagneraient à avoir une place au sein du Comité de direction. Non pas pour permettre à chacun de se gargariser de ses réussites mais pour assurer l'analyse à posteriori et de fait, le partage de bonnes pratiques.

Il est important de les recenser pour ouvrir des perspectives dans d'autres départements.

Par ailleurs, cela a pour aussi pour intérêt de réfléchir à leur mise en lumière par le biais d'une communication appropriée à la reconnaissance des collaborateurs et du travail accompli.

Elles sont à privilégier dans le partage avec l'équipe et constituent un temps fort de reconnaissance pour le collaborateur.

POINTS DE VIGILANCE

Les responsables de service ne se sentent pas toujours en mesure d'exprimer leurs difficultés quotidiennes.

Chacun des membres étant libre d'établir son rapport et de faire la remontée d'informations qui lui semble la plus appropriée, il est d'autant plus important que le directeur soit en mesure d'évoquer tous les sujets qui l'impactent.

Il doit sélectionner les sujets pertinents et ne pas se priver, par son propre filtre, d'évoquer une thématique qui lui paraît opportune.

Deux questions peuvent alors l'aider, s'il s'interroge sur le fait d'apporter ou non son sujet au CODIR :

« Quelle est pour moi l'importance d'aborder ce sujet ? »

« Qu'est-ce que je souhaite approfondir, éclairer, valider avec mes pairs ? »

En outre, cela suppose que son intervention soit accueillie de façon bienveillante et que les autres directeurs soient attentifs et à l'écoute. Il s'agit ici, de mettre chacun des membres du CODIR dans une posture visant à autoriser le débat, même contradictoire.

Cela pourrait par exemple, se concrétiser par l'instauration d'un espace-temps dédié à la « Météo du jour. »

Concrètement, il convient en chaque début de séance, de recueillir le sujet que chacun des membres de l'équipe de direction a envie d'aborder et qui concerne uniquement son quotidien : difficulté, feed-back, besoin d'avis...

De cette façon, une fois le recensement effectué, la réunion peut débuter comme à son habitude et la personne qui anime la séance pourra s'assurer que chacun des sujets récoltés sera évoqué au moment où la parole est au directeur porteur.

Cela permet de dégager un espace-temps dédié aux échanges entre pairs : où un membre va indiquer avoir besoin de l'avis de l'autre, du concours de l'équipe, de son regard.

Cette notion de « s'autoriser à aller chercher les réponses ailleurs » aura un effet bénéfique pour l'ensemble des directeurs et apportera une plus-value supplémentaire à l'instance.

Le CODIR est encore un lieu d'échanges opérationnels et doit franchir une étape supplémentaire pour devenir une instance de codirection.

Il est constaté :

- Les discussions qui relèvent du champ opérationnel ont une place encore prépondérante lors des instances alors qu'elles devraient se poursuivre à l'issue de la réunion mensuelle, lors de partages dédiés.
- Le manque d'indicateurs chiffrés à l'appui des rapports des directeurs de service ne favorise pas la fluidité des échanges et la prise de hauteur de ces derniers pour piloter l'activité.





Le CODIR doit se professionnaliser en tant qu'instance de gouvernance. Les membres du CODIR doivent s'y sentir investis et pleinement concernés par l'ensemble des sujets.

Ce constat traduit un besoin de dimensionner les responsabilités et les missions de chacun pour qu'une prise de conscience des directeurs s'opère. Quel membre du comité de direction se permettrait d'intervenir dans le domaine de l'un de ses semblables s'il ne ressent pas fondamentalement qu'il en est de sa responsabilité ?

Pourtant, le rôle des co-dirigeants prend bien tout son sens dans la tenue des débats, la prise de décision et le choix des modalités de mise en œuvre de tel ou tel projet.

Mais cela n'est réalisable qu'en dédiant des temps de réunions spécifiques pour aborder les points opérationnels décelés en instance.

Cela permet d'adapter la fréquence des partages opérationnels aux besoins et de dédier les temps de CODIR à des co-constructions. Autrement dit, de réduire la part de suivis de l'instance vis-à-vis de celle du travail commun.

A titre d'exemple, les membres du CODIR se rappellent d'une actualité qui avait fait tressaillir l'entreprise : l'externalisation à l'étranger du service client d'assistance. Le choix de ce service comme service externalisé a été l'aboutissement d'un processus de co-construction collégiale qui a marqué les esprits.

La principale cause de ce ressenti provient sans doute, du temps qui a été accordé à ce sujet et de sa priorisation dans l'agenda de chacun des directeurs à ce moment-là. Les tenants et les aboutissants de la démarche étaient définis et le cadre clairement explicité. Les acteurs connaissaient les impératifs et leur marge de manœuvre. La posture du dirigeant était également celle d'un membre de l'équipe de direction qui avait le même niveau d'information que l'ensemble des directeurs.

Mais afin que la cohésion d'équipe ne soit pas palpable qu'en périodes de crise, il convient de laisser davantage d'espaces-temps dédiés à la définition des cadres de travail, des méthodologies utilisées ainsi qu'aux attendus communs de l'équipe de direction.

Le CODIR doit pouvoir répondre aux questions : « Pourquoi, qui, quand, comment ? » qui concernent l'organisation du travail et des missions, mais ne pas traiter le sujet plus avant.

Une vigilance est à observer pour ne pas réfléchir sur le « comment » quand le « pourquoi » du projet n'est pas encore statué. Toute nouveauté qui se met en œuvre doit avoir pu être expliquée par la définition d'un cadre en amont.

Par la suite, il faut s'accorder sur le mode opératoire, par l'échange et le dialogue, sans mettre en œuvre le sujet.

Nécessité d'accroître le formalisme

Il est reproché au CODIR actuel, de manquer de rigueur dans la retranscription des raisonnements et des échanges.

Pour améliorer cela, il convient de s'assurer que deux rôles soient distribués : celui de la personne qui anime le sujet et celui de la personne qui le retranscrit.

En effet, la traduction écrite de la pensée du groupe en séance semble être une avancée bénéfique. Par exemple, la prise de note sur un paperboard ou par le biais d'une diffusion sur vidéo projecteur permettra de ne rien perdre de l'avancée des débats, de la construction du raisonnement et de la structuration de la pensée commune débouchant sur la prise de décision.

Aussi, cela assurera une appropriation commune du sujet.

En sus, l'élaboration d'un ordre du jour à l'issue de la réunion précédente permet la préparation, l'actualisation des informations et l'avancée des sujets.

Après avoir analysé les modes de prise de décision au sein du CODIR et son fonctionnement, il convient de faire un focus sur la redescende des informations, afin de lier notre propos avec les modes de direction de chacun des membres du CODIR, au sein de son département.

Un constat est également réalisé : la transmission de l'information ré-

coltée lors de ces réunions n'est que partiellement effectuée à l'échelle des services de l'entreprise.

Certains directeurs sont rompus à l'exercice mais d'autres ne le pratiquent jamais.

Quand il existe, le débriefing oral est privilégié, mais certains directeurs ne redescendent que peu ou pas l'information obtenue de leurs pairs lors de ces réunions mensuelles. Les informations issues de cette instance, ne sont pas retranscrites à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et s'arrêtent le plus souvent aux managers de proximité.

BONNES PRATIQUES

Le CODIR doit travailler conjointement aux modalités de transmission de l'information, par la détermination d'un contenu écrit conforme.

Le compte-rendu aux équipes du contenu de ces instances s'avère particulièrement utile pour leur responsabilisation et leur assurer la visibilité nécessaire à leur mission quotidienne.

Il est à généraliser afin que tous les managers intermédiaires ou tous les collaborateurs détiennent le même niveau d'information au sein de l'entreprise.

Le compte-rendu, doit aussi pouvoir s'accompagner d'un temps d'échange.

Certains directeurs exposent les différents sujets en privilégiant les projets qui impactent uniquement leur service. Ils les soumettent à leur équipe pour ensuite formaliser un écrit retraçant la teneur des échanges.

Cela permet notamment lors du pas-

sage en revue des objectifs du service, de se référer à ce compte-rendu et de ne pas perdre de vue les orientations prioritaires.

Le manager doit pouvoir faire varier les temps d'échange sous des formes plurielles s'il veut transmettre l'information et se saisir des remontées de ses équipes.

L'oral peut être privilégié lors d'un point de suivi d'activité qu'il soit collectif ou individuel, ou encore, lors de temps informels d'échanges et de transmission des ressentis des équipes.

La recherche de retours informels portant sur les ressentis est favorable à la libération de la parole et est un bon moyen de mesure de l'impact des décisions. Cela contribue à l'établissement d'un climat de confiance et de reconnaissance.

L'écrit intervient pour préciser et reprendre les sujets qui ont besoin d'une validation ou d'un suivi.

POINTS DE VIGILANCE

Certains directeurs confient ne faire aucune restitution à leurs équipes.

Cela présente un véritable dysfonctionnement du fait de l'absence de communication et du décalage d'informations entre les services.

Il convient de rechercher les causes de cette absence de communication car la valeur ajoutée d'un directeur doit se mesurer notamment sur ce point.

L'absence de retours aux équipes traduit souvent un manque avéré de considération au sujet de l'apport pouvant être issu des débats avec les collaborateurs ainsi qu'une difficulté

à porter les décisions issues de l'instance.

Cette difficulté peut être notée aussi dès lors qu'un directeur ne réalise qu'un rapport descendant : du directeur aux managers intermédiaires puis aux managers de proximité.

Enfin, il est constaté une perte d'information dans les restitutions multiples et en cascade. Cela intervient car aucune modalité de diffusion des informations n'est établie en CODIR.

Il serait opportun d'ajouter à la prise d'une décision donnée (Ex. : arrêt de la commercialisation de tel produit), les modalités de communication associées.

De plus, chaque directeur devrait préparer avec la communauté de ses managers, la communication à diffuser auprès des collaborateurs et son support (Ex. : communication officielle, orale, écrite ou par le biais d'un média d'entreprise...).

En résumé, voici ce qui caractérise les bonnes pratiques et les points de vigilance à souligner en ce qui concerne le fonctionnement du CODIR de l'entité :

POINTS DE VIGILANCE

Certains membres du CODIR ne se sentent pas toujours en mesure d'exprimer leurs difficultés quotidiennes individuelles en instance collective.

Les directeurs de service doivent prendre soin d'organiser l'instance avec un soupçon de formalisme supplémentaire.

Le CODIR est encore un lieu d'échanges opérationnels et doit franchir une étape supplémentaire pour devenir une instance de codirection.

Le manque d'indicateurs chiffrés ne permet pas d'obtenir la visibilité suffisante/ne pas passer un temps trop important sur les reportings d'activité.

Aucune restitution de réunions n'est transmise.

Les feed-back s'arrêtent à l'échelle managériale de proximité.

BONNES PRATIQUES

L'esprit d'équipe et l'écoute active favorisent un climat de travail qui libère la parole et permet la critique constructive.

Ordre du jour établi précédemment, date fixée en fin de séance, recueil en début d'instance de chaque point individuel « Météo du jour », libérer du temps pour les success stories.

Instaurer des temps intermédiaires (entre deux CODIR, par exemple) d'échanges entre directeurs sur des sujets opérationnels afin de se contenter de fixer le cadre des sujets (pourquoi, qui, quand, comment) et les modalités de transmission de l'information en instance.

Réduire le format des réunions ou instaurer des séances de brainstorming sur un sujet spécifique pour éviter qu'il soit amoindri par un ordre du jour trop important.

Lutter contre la « solitude des dirigeants » par des techniques de délégations de tâches opérationnelles, de la formation et de partage entre pairs sur les difficultés du quotidien.

Le manager varie les temps d'échanges sous des formes plurielles.
Les modalités de communication d'une décision sont décidées en instance de direction.
Le directeur travaille avec ses managers aux modalités de diffusion de l'information en choisissant un support.

Les modalités de transmission de l'information sont travaillées entre le directeur et ses managers de proximité pour arriver jusqu'à l'équipe et le retour des collaborateurs parvient à son tour, jusqu'au directeur.

LES STYLES DE DIRECTION AU SEIN D'UN DÉPARTEMENT

Chacun des directeurs détient son style de direction et de management.

Les fonctionnements diffèrent quand il s'agit d'établir un mode opérationnel de déclinaison de la stratégie du CODIR, mais tous passent par la détermination d'objectifs parfois plus ou moins formalisés.

Pour définir leur feuille de route, certains préfèrent faire la somme des objectifs individuels de leurs collaborateurs pour en tirer un plan d'actions collectif. D'autres se fixent un objectif d'innovation et cherchent à le décliner opérationnellement.

Il est apparu intéressant, afin de comprendre le climat ambiant dans l'équipe, le mode de management ou parfois le niveau d'aisance relationnelle du manager à l'égard de ses collaborateurs, de se focaliser sur l'aisance du directeur à montrer le cap.

Pour cela, j'ai observé dans quelle mesure la fixation d'un objectif apportait du sens au management et ce, notamment par le processus de production des lettres d'objectifs.

L'INTÉRÊT POUR L'OBJECTIF

La détermination d'un objectif est perçue par les managers intermédiaires interrogés, comme un indéniable moyen de « donner du sens », « un but », « un but commun », « des repères », « une possibilité d'être satisfait de son travail ».

« Cela permet à chacun de savoir dans quel but il injecte son énergie au travail. Personnellement, je le considère comme moteur. Je considère que je dois en fixer à mes

équipes sinon je perds toute trace de motivation. Les collaborateurs sont demandeurs sinon ils ressentent une impression de chaos et de désorganisation même si ce n'est pas le cas. »

Aujourd'hui et plus globalement dans les nouvelles pratiques de management, la fixation directive d'une consigne ou d'un objectif se discute de plus en plus.

Nous constatons que le sens donné à une mesure est l'une des meilleures façons de la voir appropriée.

Dans l'entité, le principe même de la nécessité de fixer d'un objectif à un subordonné, n'est pas remis en cause et l'objectif est plutôt plébiscité.

C'est le processus de sa construction et de sa diffusion qui est à analyser pour comprendre davantage le mécanisme de son acceptation.

Nous allons de plus en plus vers la co-construction des objectifs entre managers et collaborateurs.

« L'important c'est que l'objectif soit co-construit, mon objectif [en tant que manager] et celui de l'autre [en tant que collaborateur] doivent pouvoir être réunis en un seul. »

Dans le service concerné par cette co-fixation de l'objectif, plusieurs éléments marquants sont à souligner. D'une part, le manager visé n'a jamais été à l'aise avec la production d'une lettre d'objectifs qui ajoute un caractère pécuniaire à un objectif. Le simple fait d'opter pour la co-construction de cette dernière, lui a permis d'une part d'expliquer

l'importance pour la direction de consolider les objectifs de chacun des salariés afin de valider l'atteinte de l'objectif budgétaire qu'elle s'est elle-même fixé et d'autre part, de faire valider par le collaborateur lui-même la nécessité d'aller plus loin que le réalisé d'une année N.

Un équilibre s'instaure alors, mêlant confiance, motivation et ambition.

Cependant, ce schéma n'est pas applicable à tous les managers.

Certains peinent à instaurer voire restent dubitatifs sur la pratique collaborative.

En effet, un manager de l'entreprise interviewé indiquait que selon lui, il existait deux types d'objectifs : les objectifs rémunérateurs et les objectifs moraux. A ce titre, il indiquait que ses équipes (commerciales, en l'occurrence) « n'étaient pas intéressées par d'autres objectifs que ceux qui rémunèrent ». Il ajoutait qu'il n'avait pas la possibilité de déterminer les objectifs rémunérateurs, arbitrés au niveau de la direction commerciale. En revanche, concernant la détermination d'objectifs individuels, il indiquait : « Je peux co-construire avec certains mais avec d'autres, peu importe l'implication ou la responsabilisation, ils n'avanceront jamais dans le sens du collectif car le travail ne représente aucune source de motivation personnelle ».

Ici, de nombreux questionnements.

Face à cette pluralité de perceptions et de fonctionnements, regardons quelles initiatives se sont lancées et pour quel résultat.

Citations d'extraits de propos recueillis

L'ÉTABLISSEMENT D'UN OBJECTIF

En 2019 et en début d'année 2020, le sujet de la production de lettres d'objectifs a permis à certains d'éprouver un système de co-construction par le biais de la participation de la chaîne managériale complète.

A ce titre, par exemple, un directeur (Service client) demande à ses équipes de managers de proximité sur plusieurs échelons hiérarchiques, de travailler à la refonte complète du système de mesure de l'activité des collaborateurs par souci de simplification et d'uniformisation notamment. Sa demande se base sur des bilans et des constats indiquant une nécessité de refondre le modèle.

Il précise que tous les objectifs devront pouvoir être vérifiables par le biais d'indicateurs.

Les managers de proximité (4 personnes) se réunissent afin de travailler à des propositions conjointes et présentent leur travail aux managers intermédiaires (2 personnes) afin d'ouvrir le débat, mener la réflexion et réorienter les discussions si besoin. Une fois un projet conjoint déterminé, il est présenté par les managers intermédiaires au directeur. Ce dernier va faire un retour, aiguiller et leur faire prendre de la hauteur en questionnant le projet et son fondement.

Exemple : Sommes-nous suffisamment ambitieux ? L'objectif est-il smart ? Dans quelle mesure construisons-nous quelque chose de repérant ? Combien de temps cela va-t-il vous consommer en suivi ?

Une fois ce premier travail effectué, le directeur revient donner du rythme, adapte les échéances si besoin et donne davantage de précisions dans le but d'aboutir à des indicateurs per-

mettant la granularité souhaitée.

A plusieurs égards, cette pratique rassemble des bonnes pratiques :

- Fixation du cadre et des attentes afin de donner du sens et de la vision.
- Co-construction des attentes qui seront présentées aux collaborateurs.
- Implication de l'ensemble des managers sur le projet, qui n'aurait sans doute pas mené ce travail sans l'impulsion.
- Travail basé sur la prise en compte des retours de l'année passée.

En revanche, l'un des managers de proximité interrogé relate qu'il ne perçoit pas véritablement en quoi son travail de construction de l'objectif est directement issu d'une orientation stratégique de l'entreprise.

Quand il obtient de la vision par le biais, notamment d'une plénière où le dirigeant s'exprime, il a la sensation qu'on lui communique une tendance mais pas quelque chose qui viendra vraisemblablement impacter son quotidien. Le lien entre l'orientation stratégique donnée d'une entreprise et sa déclinaison en objectifs ne semble donc pas toujours établi.

Ce que l'on peut en retirer est qu'il s'agit d'un besoin accru d'information des membres de l'équipe de direction dans la mise en œuvre et la traduction de l'orientation en actes concrets et perceptibles.



POINTS DE VIGILANCE

Il est primordial d'avoir une attention particulière au sens donné à l'orientation stratégique et à sa traduction concrète pour l'interlocuteur.

A titre d'exemple, un commercial qui détenait un secteur composé de 12 départements français pour réaliser ses objectifs en 2019, va en 2020 n'en avoir plus que 2. Cette réduction de périmètre a toutefois été admise.

Comment ?

Le collaborateur a pu percevoir le sens de la mesure car elle a été amenée dans un ensemble cohérent de décisions formant une stratégie pour répondre à un problème donné.

A savoir, l'entreprise a actuellement une faiblesse dans la représentativité de ses équipes commerciales terrain. Un acteur majeur fait son entrée sur le marché que l'on occupe et pour lequel la stratégie est la proximité client. A ce titre, l'entreprise est confrontée à la nécessité absolue de renforcer ses équipes pour faire face à la menace que cela représente. Cela permettra de plus, de s'accompagner

d'une amélioration des conditions de travail des collaborateurs car ils diviseront considérablement le temps passé sur la route. Un tel cheminement a eu pour conséquence de faire parfaitement entendre la réduction des secteurs à titre individuel.

Se lancer dans une démarche de fixation des objectifs sans fixer un bilan et un constat de l'existant.

Le collaborateur pourrait avoir la sensation de ne pas être entendu et le manager pourrait avoir le sentiment de repartir de zéro en perdant la stabilité que représentait le modèle antérieur de mesure de l'activité.

Un travail collectif peut être aussi synonyme de recherche de consensus pour le groupe.

A ce titre, le consensus peut signifier l'abandon de certaines positions audacieuses ou innovantes de l'un des acteurs qui ne souhaiterait pas déstabiliser l'équilibre actuel porté par ses pairs.

Exemple : dans le travail conjoint des six managers cités plus haut, l'un d'entre eux témoigne de la difficulté d'amener une vision totalement novatrice impliquant un changement

radical de posture de la chaîne managériale sur une attente, ou sur un critère nécessitant une phase de test préalable auprès des équipes...

Le groupe peut avoir tendance dans un contexte de complète refonte d'un système à se conforter dans la sécurité de l'existant et préconiser des patchs pour l'amélioration du bilan réalisé - plutôt que la définition d'un nouveau modèle. Cela a souvent pour conséquence d'aboutir à une complexification de l'existant.

Pour éviter cela, la démarche du travail collectif doit être au préalable, introduite par l'explication des enjeux associés et laisser toute la place à la créativité et l'audace néanmoins conjuguée à la faisabilité du projet.

BONNES PRATIQUES

Ce processus peut se parfaire pour en déterminer les contours et le décliner en différentes étapes :

Etape 1 : Réalisation d'un retour d'expérience de chacun des indicateurs et objectifs définis dans le passé par le directeur et ses managers.

Etape 2 : Travail conjoint en CODIR à la définition d'une méthodologie commune de fixation des objectifs et fixation de l'attendu de la Direction.

Aboutissement d'un rétroplanning pour sauvegarder les échéances et garantir l'avancée du projet collaboratif.

Etape 3 : Préconiser un temps de dialogue et d'échange en commun pour partager avec l'équipe qui travaillera sur le sujet. Ce temps doit permettre d'évoquer les orientations stratégiques, le sens que l'on souhaite prendre et l'attendu pour fixer le cadre de travail. Il faut à ce moment-là pouvoir souligner les enjeux et le niveau de créativité, d'innovation et d'audace attendu.

Etape 4 : Travail de production de solutions et aller-retours entre les managers d'un même service, durant lequel peuvent intervenir des collaborateurs. De cette façon, leur retour est pris en compte dès la conceptualisation de leurs objectifs. Cela permet de les éprouver au regard des équipes.

Cela permet également d'amener les managers intermédiaires ou les collaborateurs concernés à se positionner dans la réflexion et à accomplir un retour raisonné. L'assertivité est alors mise en avant et la collaboration valorisée. Ce moment représente un temps de liberté et de construction pour le manager : délégation / proposition / création / autonomie et



responsabilisation

Etape 5 : Planifier des réunions de suivi pour conserver un cadre et respecter les deadlines.

Etape 6 : Restitution, définition de la politique de communication et formalisation des objectifs.

Le directeur saura par ailleurs,

adapter les échéances et obtenir des délais supplémentaires, si nécessaire.

Le directeur et le manager pourront donner du sens et expliquer le contexte de production d'une lettre d'objectifs pour un collaborateur.

Ils sauront expliquer le cheminement exploré afin de remettre de l'objecti-

tivité dans le bilan tiré et bien utiliser l'indicateur pour axer l'activité du service dans tel ou tel sens.

Ce syllogisme reprend l'image de l'entonnoir qui se rétrécit pour expliquer le rôle de chacun.

En résumé, voici ce qui caractérise les bonnes pratiques et les points de vigilance à souligner en ce qui concerne les modalités de direction au sein d'un département de l'entreprise :

POINTS DE VIGILANCE

Ne pas traduire concrètement une décision stratégique lorsqu'elle est restituée aux managers de proximité et en demander l'appropriation.

Se lancer dans une démarche de fixation des objectifs sans fixer un bilan et un constat de l'existant.

Le travail collectif peut être synonyme de recherche de consensus pour le groupe.

Ne pas faire de points intermédiaires lors de la délégation d'un projet.

Envoi des objectifs ou consignes à suivre sans accompagnement.

BONNES PRATIQUES

Travail conjoint en CODIR à la définition d'une méthodologie commune de fixation des objectifs et fixation de l'attendu de la Direction. Aboutissement d'un rétroplanning pour sauvegarder les échéances et garantir l'avancée du projet collaboratif et prévoir un temps d'échange avec les managers.

Réaliser un retour d'expérience de chacun des indicateurs et des objectifs définis précédemment.

Rappeler les enjeux d'entreprise, le rôle de manager et libérer les peurs pour davantage d'inventivité.

Planifier des réunions de suivi pour conserver un cadre et respecter les deadlines.

Restitution du travail accompli, définition de la politique de communication et formalisation des objectifs

CONCLUSION

L'instance de direction regroupe des experts qui s'engagent dans la voie de la co-direction.

Les valeurs promues par l'entreprise sont présentes au sein même du fonctionnement de l'instance, ce qui permet d'obtenir un cadre sain de travail.

L'assertivité des membres de la direction doit être encore favorisée par leur professionnalisation.

La transversalité dans la prise de décision doit encore être encouragée et ne s'installera que dans la mesure où les membres de l'équipe de direction auront travaillé conjointement, à la définition des périmètres d'action qu'ils souhaitent s'octroyer et confier à leurs managers.

Toutefois, l'autonomie des managers doit pouvoir se conjuguer avec les process nécessaires à la production, qui ne seront pas voués à disparaître. En effet, pour s'approprier la vision, le manager intermédiaire doit être en mesure de la lier avec son quotidien.

Il convient d'accompagner ce changement en favorisant la communication, pour permettre aux managers de réussir la transition et de s'approprier les nouvelles méthodes de travail attendues. Laisser davantage d'autonomie aux managers intermédiaires mais aussi aux collaborateurs, impose de définir les missions et de délimiter le champ d'action de chacun mais aussi d'accompagner la transition d'un management hiérarchique à un management fondé sur l'animation du collectif.



QUALITÉ RELATIONNELLE ET PROJETS INTERNES D'ENTREPRISE

Sofia BENAÏED

INTRODUCTION

Qualité relationnelle au sein des projets internes d'entreprise ou comment le rapport humain influence-t-il sur la réussite de projets regroupant divers acteurs, aux compétences variées dans un but commun.

Cette thématique a été choisie compte tenu des nouvelles modalités de travail en équipe de notre monde contemporain et du constat que ces méthodes semblent être un levier important dans la pérennité d'une entreprise.

En quoi la capacité à animer les ressources humaines au sein de ces groupes projets est-elle prépondérante ?

L'étude a été menée par des entretiens libres, basés sur un questionnaire de 10 questions ouvertes, avec des acteurs de la chaîne de réalisation d'un projet, à savoir un sponsor et client interne d'un projet, un chef de portefeuille/projet et un contributeur expert dans un domaine spécifique, afin d'avoir un retour 360° sur la vision « projet interne ».

L'étude a été menée dans une ESN, Entreprise de Service du Numérique, spécialisée dans la fourniture de services informatiques d'infogérance et de conseil en cyber sécurité, entreprise internationale présente sur quatre continents.

L'étude étant ciblée sur la gestion de projet, il est important de rappeler sa définition.

Un projet correspond à un effort temporaire entrepris pour créer un produit, service ou résultat unique. C'est un environnement de gestion créé avec comme objectif de délivrer

un ou plusieurs produits métiers correspondant à un besoin métier (« Business Case »). Il se caractérise donc par une durée limitée dans le temps, et un concours de plusieurs contributeurs ayant chacun un rôle précis, le tout animé le plus souvent par un chef de projet. Il répond à des critères classiquement de qualité, coût et délai ; le principe étant de produire un livrable (produit, service ou résultat unique) conformes aux exigences du cahier des charges.

L'ensemble du pool audité s'accorde sur la notion de réussite d'un projet. Elle correspond à l'atteinte de l'objectif initialement défini dans le respect des contraintes affectées de qualité, coût, et délai.

Concernant les critères qui font le succès d'un projet, les réponses sont variables, allant de la méthodologie (méthode projet, cadrage, sponsor et chef de projet défini) à l'animation (« cadencement » et « pilotage »).

On retrouve déjà des aspects humains et relationnels à savoir :

- les compétences des contributeurs,
- la présence et la prise de rôle du chef de projet,
- le « partage d'objectif » et
- l'adaptation à une culture internationale.

Les différents échanges ont permis de mettre en relief les bonnes pratiques pour mener un projet à son but dans les caractéristiques définies, ainsi que les points de vigilance et de non-qualité relationnelle.

Tenter d'appliquer un maximum de ces bonnes pratiques et éviter ces points de non-qualité sera porteur et assurera une réussite de vos projets.



POINTS DE VIGILANCE ET NON-QUALITÉ RELATIONNELLE

BONNES PRATIQUES

THÈME : COMMANDITAIRE DU PROJET (SPONSOR) - Prise de décision

Perte de temps par le manque de prise de décision
Absence et désintérêt pour le projet
Manque d'implication dans les éléments qui font débat

Commanditaire présent et actif
Délégation d'autorité claire par les managers respectifs
Légitimité et reconnaissance du Chef de projet investi par le commanditaire
Capacité à animer le débat contradictoire
Soutien du chef de projet
Prise de décision efficace
Commanditaire sur le même site que le chef de projet dans un contexte win-win

THÈME : CADRAGE PROJET

Mauvaise appréhension des impacts internes
Mauvaise analyse de risque
Gestion de changement non formalisée
Souhait de faire bouger toute une structure
Ne pas embarquer tout le monde
Projet trop lourd

Casting : « Qui est le mieux placé pour intervenir sur quoi ? »
Partage clair des rôles et contributions
Définir pour chaque acteur sa mission
Prendre en compte les interactions et changements induits par le projet
Langue commune de communication en projet win-win
Prendre en compte l'impact temps de conduite du changement en contexte multiculturel. Planning dynamique et réaliste

THÈME : ANIMATION PROJET

Absence de pilote de projet
Instances de décisions inexistantes ou inappropriées (suivi exclusif par mail)

S'assurer ou réunir les conditions de l'engagement : compétences adaptées à la criticité du sujet
Adaptation à la dimension multiculturelle
Gouvernance avec remontée d'informations
Donner du sens à chaque contributeur sur son apport
Créer des espaces et moments de dynamique et esprit de groupe
Pilotage et accompagnement adapté à chaque niveau de contributeur (opérationnel, stratégique, tactique)

THÈME : SUIVI ET PILOTAGE PROJET

Méthode chronophage
Manque de contenu d'information
Éviter l'effet tunnel

Format unique, homogène et simple pour le suivi régulier
Suivi régulier
Maintenir la dynamique par des moments d'échanges
Formalisation des décisions/tâches/actions
Définir des indicateurs de suivi de projet

THÈME : RÉALISATION

Manque de disponibilité

Donner une cadence

Découper le projet en lots pour une meilleure visibilité des livrables

Former les personnes clientes du livrable

THÈME : COMPÉTENCE DU CHEF DE PROJET

Compétences inadaptées à la criticité du projet

Multi-casquettes et incapacité à se concentrer sur le projet

Expertise pour traiter de la complexité

Écoute, empathie, leadership, communication

Incarner/personnifier le projet

Capacité à communiquer de façon macro et opérationnelle => adaptation à l'auditoire

Animer les contributeurs

THÈME : COMMUNICATION

Objectif imprécis et incompris par les parties prenantes

Laisser place à l'interprétation

Culture projet dès le top management

Définir un plan de communication

Partage d'information structurée, transparente et régulière

Sensibilisation du projet au plus haut niveau

Communiquer les changements

Partage d'information descendante et ascendante

THÈME : CLÔTURE DU PROJET

Absence de clôture

Pas de retour et de considération vers les contributeurs

Partager le résultat (même non atteint)

Dresser un bilan avec le groupe (bilan, retour d'expérience)

Remercier les contributeurs

Ainsi, au-delà des caractéristiques citées dans ce tableau, que peut-on dire de la part du facteur humain dans la bonne réalisation d'un projet interne ?

Ce sont des adjectifs de compétences, de savoir-être qui découlent des entretiens lorsqu'on interroge sur l'impact du facteur humain. Tout le monde s'accorde sur l'importance de haut niveau du facteur humain car, par sa nature, un projet est un effort commun qui très souvent génère un changement. Ce changement doit être accompagné pour assurer une

adhérence au livrable. En effet, par exemple, un produit, de type nouveau logiciel ou module, livré sans que les utilisateurs n'en comprennent le sens et sans formation, peut être totalement rejeté et être un échec total.

Le supplément de la qualité relationnelle et du savoir-être se traduit dans la vie quotidienne par des petites attentions et la bienveillance : faire un retour, remercier... Ce qu'il faut retenir de cette étude est que chaque attention envers tout contributeur et partie prenante est un facteur de réussite personnel et collectif. Au

risque de passer pour une humaniste, tout projet dénué d'humanité n'a aucune chance de porter ses fruits, et même si livrable il y a, il risque fortement de « terminer dans un tiroir » ! Alors pour réussir vos projets, accompagner, donner du sens, faire confiance et communiquer... vous en retirerez l'excellence !

« Peu importe la nature du livrable d'un projet (matérielle ou immatérielle), ce sont les hommes qui le composent, le produisent, l'incarnent et le portent par leurs interactions et leurs synergies. »

QUESTIONNAIRE #1

Objectif : Analyser les conditions de succès d'un groupe projet au sein de l'entreprise, sur la partie relationnelle (facteurs de réussite et d'échec ?). Comment développer la synergie au sein d'un groupe commun, sans qu'elle ne retombe ?

Qu'est-ce qu'un projet raté ? Quels sont selon vous les principaux facteurs d'échec d'un projet ?

Un projet raté c'est un projet dont on ne connaît pas l'issue / le résultat et qui donc n'a pas atteint son objectif. Les principaux facteurs d'échec sont un objectif pas clair ni compris par toutes les parties prenantes.

Comment définiriez-vous la réussite d'un projet ? Quels sont les facteurs de succès ?

Un projet réussi c'est un projet qui atteint le but pour lequel il a été monté. Les facteurs de succès sont un partage clair des rôles et contributions de chacun et un partage d'information structuré, transparent et régulier.

Quelle est l'importance, pour vous, du facteur humain dans la réalisation d'un projet ?

Il est primordial, car peu importe le livrable d'un projet (matériel ou immatériel), ce sont les hommes qui composent le projet qui le produisent par leur interaction et leur synergie.

Quels sont vos retours d'expérience ? Ce que vous avez vécu dans votre projet ? Qu'est-ce qui a pu être le plus complexe, difficile et/ou facile dans la réalisation de votre projet ?

Le plus complexe dans un projet a été pour moi d'obtenir la vraie implication des personnes du projet. Même en tant qu'acteur contributeur sur un point du projet, quand il faut interagir avec d'autres et qu'ils ne sont pas motivés car ils ne comprennent pas l'objectif ni le sens de leur contribution, il est compliqué d'avancer. Si la proportion de contributeurs dans ce cas là grandit, on peut arriver à un échec du projet. Un projet ayant une durée trop longue dans le temps peut aussi entraîner une évaporation de dynamique. Dans les bonnes pratiques, allotir les sujets

pour découper les projets en livrables plus visibles pour les contributeurs est une bonne façon d'avancer en gardant l'énergie, la motivation et la confiance des clients même internes.

La relation dans un projet : séquençement dans un projet (rôle relationnel de l'animateur, du participant, du sponsor, comment bien commencer, bien finir, être bien suivi, remonter quand ça ne va pas dès le début, suivi, accompagnement, reporting, clôture, feed-back)

Un projet est une suite logique de relations humaines, qui passe par les steps importants sous la responsabilité du chef de projet mais aussi par la capacité à créer des ponts avec les contributeurs par des workshops ou des dossiers de partage de travail en ligne. Le chef de projet supporte une grande partie de la réussite du projet dans sa capacité à animer les contributeurs. S'il rencontre des difficultés comme des personnes réfractaires il doit être soutenu par le sponsor du projet, qui a un pouvoir et une reconnaissance établis au sein de l'entreprise...



Comment gérer selon vous un projet à distance, dans un contexte win-win : exigences et spécificités complémentaires ?

Le projet à distance nécessite, je pense, de créer du lien avec la mise en place d'habitudes pour instaurer et maintenir une dynamique de groupe, mais surtout pour être sûr d'avoir des vecteurs d'information et de communication. La dimension culturelle est aussi à prendre en compte dans les méthodes de communication et d'adhésion.

Comment capitaliser sur les relations humaines pour la réalisation d'un projet efficace ? Bonnes pratiques relationnelles

Pour des projets internes, avoir une tribu de chef de projets ou un réseau d'experts en communication interne ou organisation/planification est une bonne pratique pour valoriser des contributeurs et aussi utiliser leur expérience, pour être par exemple des tuteurs au démarrage d'un nouveau

projet. Par exemple pour éviter aux nouveaux contributeurs de faire les mêmes erreurs. Des REX sont déjà réalisés à chaque fin de projet, 30 jours après la fin. On pourrait imaginer donner une base d'accès par thèmes aux best practices et Don't Do, et pourquoi pas un échange systématique avec des chefs de projets/sponsors et experts de projets reconnus dans l'entreprise.

Comment avez-vous géré les différences de positionnement pour amener les collaborateurs à travailler en synergie ? (Comment passer de la décision à la mise en action ?)

L'écoute est très importante pour que chacun se sente pris en compte. Ensuite il faut savoir être diplomate et en même temps trancher en fonction de l'objectif et cible du moment.

Finalement, quelle est selon vous la part du facteur humain dans la réussite/échec d'un projet ?

Je dirais 70 %, car un projet réussi nécessite aussi de la méthodologie, un

cadre établi, une planification.

Intelligence émotionnelle : ça vous parle ? - ressenti

Oui assez, car je m'intéresse déjà au concept de Process COM dans mon rôle de Manager, afin de motiver l'équipe à contribuer à un but commun même si ce n'est pas naturel quand on occupe des métiers très différents.

Avez-vous d'autres éléments à partager sur la gestion d'un projet interne d'entreprise ? – REX sur leur projet vécu

Synthèse : Général on ouvre / puis Retour d'expérience sur le vécu / Puis capitalisation sur ce qui peut être réitérable / Partager la réunion en amont pour mieux la préparer et co-construire le compte-rendu.

QUESTIONNAIRE #2

Objectif : Analyser les conditions de succès d'un groupe projet au sein de l'entreprise, sur la partie relationnelle (facteurs de réussite et d'échec ?). Comment développer la synergie au sein d'un groupe commun, sans qu'elle ne retombe ?

Qu'est-ce qu'un projet raté ? Quels sont selon vous les principaux facteurs d'échec d'un projet ?

Projet qui n'aboutit pas aux objectifs ou qui dépasse trop fortement les contraintes (coûts qualité délais). Principaux facteurs d'échecs : pas de pilote dans l'avion c'est-à-dire pas de chef de

projet, mauvais cadrage, instances de décisions inexistantes ou inappropriées aux sujets (Ex. : seulement suivi par mail), mauvais suivi de risques, gestion du changement non tracée dans le projet (extension ou changement de périmètre tout en gardant le même budget, planning etc.).

Comment définiriez-vous la réussite d'un projet ? Quels sont les facteurs de succès ?

Projet qui atteint l'objectif, qui tient son cadrage. Prérequis de pilotage à la hauteur (minimum chef de projet ayant les compétences associées à la criticité

du projet. Réussite : sponsor présent et assume son rôle - prise de décision efficace, atteinte et respect des éléments de contraintes du projet).

Quelle est l'importance, pour vous, du facteur humain dans la réalisation d'un projet ?

CRUCIAL : ce qui ressort énormément dans les projets. Parfois on aboutit au livrable attendu, mais si l'on n'a pas accompagné au changement, pas d'adhésion au livrable et pas de formation et bien c'est échec, car il peut pas passer à la poubelle => vision client (Ex. : projet d'un outil à livrer).



Côté intra projet : pilote qui a une gouvernance avec remontée des informations seulement mais pas d'information partagée avec le maître d'œuvre, moyennant quoi les acteurs ne savent pas en quoi ils contribuent au projet, quel va être leur apport => il faut embarquer l'ensemble des parties prenantes (maîtrise d'œuvre comprise). Naturellement, les personnes vont pencher vers les sujets à traiter qu'ils comprennent.

Quel sont vos retours d'expérience ? Ce que vous avez vécu dans votre projet ? Qu'est ce qui a pu être le plus complexe, difficile et/ou facile dans la réalisation de votre projet ?
Le plus complexe : prise de décision, car en tant que chef de projet ou pilote de portefeuille => pas la main sur des prises de décisions – tourner en rond pendant des semaines car chacun donne son avis sans trancher.

Le plus facile, quand ça se passe le mieux, c'est quand tu as des parties prenantes externes => meilleur respect des plannings – cadence et dynamique naturelle – meilleur projet piloté => première ouverture de capital aux salariés.

La relation dans un projet : séquençement dans un projet (rôle relationnel de l'animateur, du participant, du

sponsor, comment bien commencer, bien finir, être bien suivi, remonter quand cela ne va pas depuis le début, suivi, accompagnement, reporting, clôture, feed-back).

L'utilisation du plan de communication permet de mieux gérer la relation dans un projet, tout ça dans l'objectif d'embarquer les gens. Si on ne fait pas de communication, on se prive d'un critère de succès. Importance des échanges ou de la communication entre les différentes parties prenantes du projet. La clôture de projet est tout aussi importante.

Comment gérer selon vous un projet à distance, dans un contexte win-win : exigences et spécificités complémentaires ?

Le sponsor doit être sur la même plaque pour la prise de décision. Partage des informations dans les fichiers. Nécessite la formalisation des décisions/tâches/actions. Dimension culturelle ? Pas tellement ressenti sur la gestion de projet – en tout cas pas dans le top des difficultés.

Comment capitaliser sur les relations humaines pour la réalisation d'un projet efficace ? Bonnes pratiques relationnelles (moins concret et moins paramétré).

Si différentes plaques, langue commune nécessaire - Remplissage du plan de communication. Puis compétences du chef de projet en termes d'écoute.

Comment avez-vous géré les différences de positionnement pour amener les collaborateurs à travailler en synergie ? Comment passer de la décision à la mise en action ?

Mettre la gouvernance adéquate à la bonne population (COPIL, COMOP, COSTRAT...).

Finalement, quelle est selon vous la part du facteur humain dans la réussite/échec d'un projet ?

50 % lié à l'humain, la capacité à accompagner le changement.

Intelligence émotionnelle : ça vous parle ? - ressenti

Évaluer les émotions et celles des autres pour savoir comment gérer les parties prenantes.

Avez-vous d'autres éléments à partager sur la gestion d'un projet interne d'entreprise ?

REX à balayer sur la relation !!!

QUESTIONNAIRE #3

Objectif : Analyser les conditions de succès d'un groupe projet au sein de l'entreprise, sur la partie relationnelle (facteurs de réussite et d'échec ?). Comment développer la synergie au sein d'un groupe commun, sans qu'elle ne retombe ?

Qu'est-ce qu'un projet raté ? Quels sont selon vous les principaux facteurs d'échec d'un projet ?

Un projet raté est un projet n'arrivant pas à l'objectif initialement défini.

Facteurs d'échec :

- Changement d'objectifs non formalisé
- Problème de disponibilité
- Problème de communication autour du projet qui fait que chacun l'interprète à sa façon, souvent dû à une mauvaise définition de départ, soit par rapport à

l'objectif, soit sur les risques.

La caractéristique des projets internes c'est de faire bouger toute une structure, d'où son capotage. Un projet avec un client donne plus de cadence.

En interne, il faut une délégation d'autorité claire, et une sensibilisation du projet au plus haut niveau (Ex. : suivi COMEX...). Culture des coûts avec charge à consommer - frilosité à traiter correctement le sujet dans toute sa complexité (découpage pour protéger, pas trop de responsabilité et on ne laisse pas la place à oser sortir du cadre dans lequel il est inscrit pour gérer le projet.) Adeptes de l'effet tunnel, pas de suivi régulier ni de communication - dans nos projets on nommait les notions de déploiement (livraison dans une partie de la boîte et pas globale) ; et l'autre point est la migration des datas.

Un projet est un changement et on ne prend pas assez en

compte ce qui peut interagir avec les changements induits par le projet. Pas assez de chefs de projet experts qui peuvent traiter de la complexité du projet.

Comment définiriez-vous la réussite d'un projet ? Quels sont les facteurs de succès ?

1- Partager l'objectif dans toutes les strates (assez rare).

2- Avoir une culture projet dès le top management.

3- Notion de cadencement et de suivi (mauvaise appréhension des impacts internes).

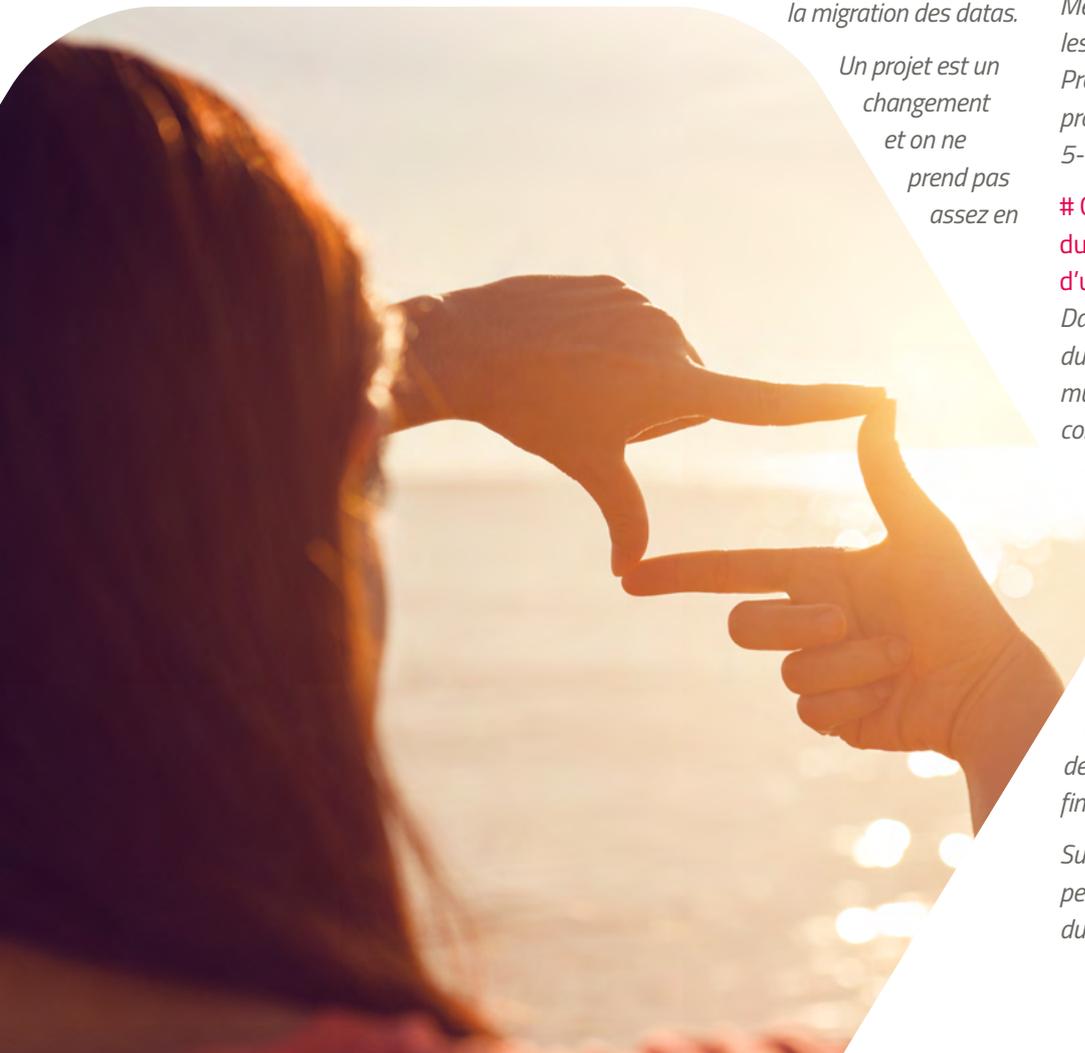
4- Méthodologie de projet - trop de temps à la forme et pas assez au contenu - utilisation d'outils simples de formalisation, traçage et suivi => format unique homogène et simple de suivi. Méthode utilisée : on doit en connaître les limites (Ex. : Project Management Professional -PMP- pas adaptée à un projet trop petit).

5- S'adapter à la culture multinationale.

Quelle est l'importance, pour vous, du facteur humain dans la réalisation d'un projet ?

Dans l'aspect lead de projet, qualité du chef de projet : empathie, communication et leadership, il crée les conditions de communication, de reporting et d'exigences (il personifie le projet). Pour les projets chez nous, nous sommes plus dans la coordination, et parfois sur des projets trop lourds par rapport à nos compétences - Capacité de s'exprimer très opérationnellement et au niveau stratégique pour le suivi des risques liés au projet, et culture financière.

Sur l'aspect opérationnel, les qualités personnelles sont moins importantes du moment que la méthodologie du



projet et du suivi est claire. Ainsi les choses se posent simplement.

Quel sont vos retours d'expérience ? Ce que vous avez vécu dans votre projet ? Qu'est-ce qui a pu être le plus complexe, difficile et/ou facile dans la réalisation de votre projet ?

Le plus difficile sur des projets transverses est l'incapacité à trouver des gens ayant un spectre assez large pour voir l'ampleur d'un projet (chacun voit midi à sa porte) - on a du mal à se mettre à la place d'une autre direction pour en connaître son besoin => il faut définir chaque acteur et son livrable attendu, pour ne pas oublier les impacts de toutes les parties prenantes (pour se mettre à la place des autres et ne pas définir seulement des spécificités techniques et fonctionnelles).

La relation dans un projet : séquençement dans un projet (rôle relationnel de l'animateur, du participant, du sponsor, comment bien commencer, bien finir, être bien suivi, remonter quand cela ne va pas dès le début, suivi, accompagnement, reporting, clôture, feed-back).

Projet à contrainte de délai : deux exemples - une réponse à appel d'offres (sur la base de risques) - donc toutes les actions sont calées à date en mode rétroplanning et sur lesquelles on capte les risques par rapport au délai => le suivi d'un chef de projet est essentiel.

Comment gérer selon vous un projet à distance, dans un contexte win-win : exigences et spécificités complémentaires ?

Méthode fait le ciment - être clair sur ce qui doit être produit - homogénéité des points de suivi, du format du contrôle mis en place => internationaliser la contribution de chacun => leadership top management dans les process - outils de la boîte avec ses process permet de pérenniser l'entreprise. Qualité des données de suivi KPI.

Comment avez-vous géré les différences de positionnement pour amener les collaborateurs à travailler en synergie ? Comment passer de la décision à la mise en action ?

Effet de la culture orale - lead français sur le projet - français voit le concept - et les mauriciens sont très factuels - exemple : mise en place d'un nouveau service, nécessité de mettre en place un binôme culturel - la direction trouve que cela ne va pas assez vite mais n'a pas conscience de la charge opérationnelle de la conduite du changement dans un contexte multiculturel.

Avez-vous d'autres éléments à partager sur la gestion d'un projet interne d'entreprise ?

Concept chez de grands groupes français de parcours pour les managers qui gèrent des équipes - dans leur carrière, elle doit être jalonnée de gestion récurrente d'entités et de pilotage de projet réel - et être déchargée d'une partie de son management - pour avoir des personnes de haut niveau gérant un projet => car un projet interne est forcément un changement de mentalité, donc autant impliquer des personnes (cadre de très haut niveau délégué pour animer des équipes transverses) ! Voir modèle EFQM® - pratiqué dès 1998 => notion de mesure.



NOTRE INVITATION À CULTIVER LA QUALITÉ RELATIONNELLE

Gérard VAËL

Quels en sont les risques et conséquences si nous la négligeons ?
Quels en sont les bénéfices si nous la mobilisons ?

LA QUALITÉ RELATIONNELLE...

n'est pas inscrite dans la culture de l'entreprise
est peu portée par les dirigeants et managers

est inscrite dans la culture qualité
est incarnée et promue par les dirigeants et managers comme une véritable écologie de la relation

**Si nous la négligeons,
voici les risques et conséquences possibles :**

**Si nous la mobilisons,
voici les apports et bénéfices possibles :**

État d'esprit

Perte de confiance, doute, incompréhension, défaut de reconnaissance, crainte, peur, frustration, amertume, rancœur, rancune, désengagement, sentiment d'injustice, de dévalorisation, démotivation, repli sur soi, isolement, dépression...

Liens de confiance, respect, reconnaissance, valorisation à bon escient et critique constructive, sentiment d'appartenance, implication, satisfaction, engagement, désir d'évolution...

Climat

Tension, irritabilité, susceptibilité.
Incompréhension. Incommunicabilité.
Délétère, suspicion, reproche, agressivité.
Conflit.
Dégradation contagieuse en interne.
Ambiance dégradée perceptible en externe.

Ambiance sympathique et convivialité.
Echanges et partages, équipes projets. Dynamique de groupe.
Qualité de la communication avec la disponibilité et l'accessibilité des dirigeants et managers.
Capacité d'accueil, esprit de service.
Cordialité en interne et en externe.

Travail

Baisse d'efficacité, d'implication, d'envie, d'engagement.
Perte d'initiative.
Risque de négligence, d'erreur.
Difficulté à communiquer.
Critique permanente.
Jugement et invective.
Les collaborateurs peuvent être tentés de « se réaliser ailleurs », de se mobiliser socialement ou de rester passifs ("service minimum") ou encore de partir.

Efficacité, implication, capacité de remise en question.
Niveau d'exigence, esprit d'initiative, force de proposition. Importance du feed-back pour le suivi, s'ajuster ou se recadrer. Accompagnement par le manager avec du soutien, du tutorat, du mentoring et la pratique du coaching.
Performance accrue. Enjeu business.
Vecteur de différenciation.
Attractivité et fidélisation.

Nous souhaitons que nos contributions invitent à des prises de conscience profondes avec la volonté de progresser. Le travail sur soi au quotidien et de nouvelles attitudes apportent un gain de qualité relationnelle profitable pour tous : clients, partenaires, collaborateurs, managers et dirigeants.

BÉNÉFICES NOTABLES :

- Mieux vivre ensemble
- Interagir sur l'état d'esprit, le climat et le travail
- Fiabiliser les engagements vis-à-vis des clients, comme en interne
- Tisser des liens durables, harmoniser les relations et mieux traiter les tensions et conflits
- Développer la coopération

La qualité relationnelle représente un véritable enjeu humain profitable pour tous.

Un enjeu de business, de création de valeur et de différenciation.

De lucidité et d'idéal, de réalisme et d'utopie.

L'avenir nous appartient.

« L'AMOUR PUR ET INCONDITIONNEL, INVITE LES HOMMES SUCCESSIVEMENT À SE DÉCOUVRIR, S'APPROVOISER, SE RETROUVER, SE RASSEMBLER, À TRAVAILLER ET À AGIR ENSEMBLE AU BÉNÉFICE DE TOUS. L'UTOPIE EST À MI-CHEMIN ENTRE LA CHIMÈRE, ILLUSOIRE ET INATTEIGNABLE ET LA RÉALITÉ. ELLE EST DU REGISTRE DE CE QUI ÉVEILLE EN NOUS, MET EN ROUTE NOTRE INTUITION, INNERVE NOS CROYANCES EN NOS ESPÉRANCES ET NOTRE VOLONTÉ DE FAIRE. QU'AU CŒUR DE LA JEUNESSE FERMENTENT LES POSSIBILITÉS DE CHANGER ENFIN DE CIVILISATION, D'ÉDIFIER UNE CHARPENTE ÉTHIQUE, POUR ACCOMPLIR AINSI LE CHEF D'ŒUVRE DE L'INTELLIGENCE ET RENDRE L'UTOPIE RÉALISTE. »

PIERRE RABHI

« LES MODES MANAGÉRIALES AUTOUR DU MANAGEMENT HUMAIN... SONT AGAÇANTES. DE VÉRITABLES CONCEPTS SE TROUVENT GALVAUDÉS PAR DES EFFETS DE MODE. S'AGIT-IL DE TROUVER DES RESSOURCES POUR SUPPORTER CE QU'IMPOSE LE MONDE OU POUR LE CHANGER ? PEUT-ON CROIRE À L'HUMANISATION DE L'HUMANITÉ ? C'EST UN IMPÉRATIF. IL N'EXISTE PAS DE GRANDE ENTREPRISE HUMAINE SANS UN IMAGINAIRE COLLECTIF, « GRAND RÉCIT » AU SENS DE MICHEL SERRES. NOTRE ÉPOQUE SE CHERCHE UN RÊVE. ELLE EST FORMIDABLE, C'EST CELLE DE TOUS LES POSSIBLES. »

PASCAL PICQ, PALÉOANTHROPOLOGUE, SPÉCIALISTE DE LA LIGNÉE HUMAINE ET DES GRANDS SINGES AU COLLÈGE DE FRANCE

NI SAINT AUGUSTIN, NI TEILHARD DE CHARDIN N'AVAIENT IMAGINÉ UNE HUMANITÉ CONNECTÉE. LES CONDITIONS MATÉRIALISTES SONT DONC RÉUNIES, IL NOUS RESTE SIMPLEMENT À BÂTIR UN NOUVEL HUMANISME. LE SEUL VÉRITABLE ANTIDOTE À LA TENTATION BARBARE, COMME NOUS LE RAPPELLE EDGAR MORIN DU HAUT DE SES 96 ANS.

« GARDONS EN TÊTE CETTE PENSÉE DE PASCAL : « LE CONTRAIRE D'UNE VÉRITÉ N'EST PAS UNE ERREUR MAIS UNE VÉRITÉ CONTRAIRE » ON NE PEUT SE FAIRE UNE OPINION QU'À PARTIR D'UNE VARIÉTÉ DE SOURCES D'INFORMATIONS ET DE CONNAISSANCES, D'ANALYSES, DE POINTS DE VUE ET DE CONVICTIONS. ACCEPTER ET VIVRE LA COMPLEXITÉ DU MONDE, COMME SOURCE DE DÉCLOISONNEMENT DES CONSCIENCES, DE CONJURATION DES PEURS, DE CONFRONTATION DES IDÉAUX, D'HYBRIDATION DES IMAGINATIONS. GRÂCE À ELLE, UNE ESPÉRANCE CULTIVÉE DANS LA FRATERNITÉ, LA SOLIDARITÉ ET L'EXHAUSSEMENT DE SENS, PEUT RESSUSCITER. »

EDGAR MORIN, SOCIOLOGUE ET PHILOSOPHE



BIOGRAPHIE DES AUTEURS

SOFIA BENAIED

FRANÇOIS HUMBLLOT

CORALIE LACOMBE

BRUNO LANCEMENT

FRÉDÉRIC PELOUX

FABRICE SCHWALM

GÉRARD VAËL



SOFIA BENAÏED

Responsable qualité Groupe Linkbynet

Diplômée de l'IMPGT en Master Management de la qualité sécurité et environnement en 2009, j'ai pu acquérir mes compétences de gestion d'équipe transverse et managériale dans la mise en œuvre de projets d'entreprise, allant d'une démarche qualité visant des certifications (ISO 9001, 140001, 20000 et OHSAS18001) à des transformations d'entreprises en termes de services et outils internes. Cette expérience a été acquise au sein de secteurs variés : marketing, conseil, immobilier et gestion locative, délivrance de services IT. Ces années de pratique m'ont permis de découvrir l'importance de la valeur humaine dans chaque action au sein des organisations et m'ont poussée à développer mes connaissances sur l'intelligence émotionnelle. C'est donc tout naturellement que j'ai sauté sur l'opportunité d'être acteur de la rédaction d'un Livre Blanc sur la thématique de qualité relationnelle. Participer au Think Tank sur ce thème est bénéfique, car cela permet de prendre du recul pour analyser le quotidien auprès de collègues investis dans des missions de projet interne et qui ont pu globalement confirmer les idées reçues sur le besoin de qualité relationnelle dans chaque mouvement regroupant un ensemble d'individus. Je remercie Gérard VAËL pour l'animation de l'équipe ainsi que chaque contributeur de l'équipe sur les différentes thématiques.



FRANÇOIS HUMBLLOT

Grant Alexander Conseil en recrutement

Directeur Associé de GRANT ALEXANDER Executive Search (anciennement HUMBLLOT - GRANT ALEXANDER), un des premiers cabinets européens d'origine française de conseil et recherche de dirigeants et d'experts, François HUMBLLOT a plus de quarante ans d'expérience principalement consacrés au conseil en recrutement et à la recherche de dirigeants dans pratiquement tous les secteurs de l'économie. Depuis 2009 il se consacre principalement au recrutement de dirigeants dans l'économie sociale et solidaire.

Il a également :

- Une expérience de conseil aux entreprises (accompagnement de dirigeants et d'équipes de direction, optimisation des organisations internes et mise en place d'outils de gestion de Ressources Humaines).
- Une expérience de créateur et dirigeant de plusieurs sociétés de conseil dont la plus importante, Humblot - Grant Alexander, a culminé à 9 M€ de chiffre d'affaires et 60 collaborateurs.
- Une expérience pendant 25 ans d' élu bénévole d'organisations professionnelles avec notamment deux présidences (Syntec Recrutement de 1996 à 2001 et Syntec Etudes et Conseil de 2011 à 2015).

François HUMBLLOT est diplômé de l'ISG et titulaire d'une Maîtrise es Sciences Economiques.

Francois.humblot@grantalexander.com +33 607399355 grantalexander.com



CORALIE LACOMBE

RRH RM Ingénierie

Née le 2 Mars 1992, dans l'Aude, je suis diplômée d'un master de droit et sciences du travail européen. Après avoir réalisé des études juridiques à l'Université de sciences sociales de Toulouse, j'ai entamé ma carrière par un poste de RH généraliste au sein de RM Ingénierie, société du groupe Cegedim.

J'ai par la suite, pris en charge une nouvelle entreprise et j'ai travaillé notamment sur des thèmes tels que les refontes d'équipe de gouvernance et les réorganisations de services, l'harmonisation des pratiques et des bases contractuelles, la fidélisation des compétences...



BRUNO LANCEMENT

Coordinateur QSE

J'admire les gens capables de polir une compétence spécifique pour atteindre l'exception ; je m'en suis toujours su incapable. A 36 ans me voilà coordinateur Qualité Sécurité Environnement de Brive Tonneliers, filiale de TFF group : 3 entreprises en une ; 2 % du marché des vins 70 % à l'export. Une tonnellerie, une foudrerie, des capacités allant de 225 à 54000 litres ; de l'industriel à l'orfèvrerie tonnelière.

Ça, ce ne sont que les deux dernières années de ma vie... Aéronautique, Photographie, Relation client, Publicité... Des études en : Qualité-Méthodes, Photographie, Publicité, Histoire de l'art, Biologie. Observer, Ecouter, et avec un peu de chance : Comprendre et Apprendre, et toujours Partager. Cet amour de la compréhension m'a aspiré vers la qualité. Tout naturellement en voyant l'appel à participation, j'ai contacté l'équipe du Think Tank Made in Qualité pour une fois de plus m'ouvrir aux autres et au monde.



FRÉDÉRIC PELOUX

FP Horizon

Frédéric PELOUX est consultant en développement commercial et accompagnement des équipes en « Néo-Management ». « L'efficacité commerciale est une affaire de motivation, l'efficacité managériale une affaire d'adaptation ». Dirigeant de PME pendant près de 30 ans en milieu industriel et international : « je me suis toujours intéressé aux stratégies managériales tous pays confondus, quelle richesse et quelle diversité. » (Accrédité ANC (approche neurocognitive et comportementale) depuis 2017. J'interviens en tant qu'activateur de performances pour les commerciaux et catalyseur pour les équipes managériales. Enfin je suis passionné d'illusionnisme, un monde où se côtoient persuasion, impact et créativité. Fp-horizon@orange.fr +33 635297325



FABRICE SCHWALM

Consultant indépendant en management
et organisation

Après un début de carrière d'ingénieur scientifique, j'ai rejoint le métier du conseil en management par conviction.

Ce qui m'anime aujourd'hui sont les transformations organisationnelles et managériales, là où la conduite du changement guide l'excellence opérationnelle.

J'interviens en pilotage de projet, en accompagnement décisionnel de manager et en coaching d'équipe, sur trois expertises : l'organisation de l'activité et du

travail, l'accompagnement au changement et la transition au digital.

Perçu comme un "servant-leader" tout autant bienveillant que sécurisant, mon mode d'action s'appuie sur l'innovation managériale et s'inscrit dans l'écoute, la co-construction et une mise en action agile "quick-win" pragmatique orientée client et résultat.

fabrice.schwalm@gmail.com. Tél. + 33 6 62 86 34 21



GÉRARD VAËL

Conseil, coach, formateur auprès des Dirigeants
et Managers, animateur de la commission

A la source : En 3 cycles : Sainte Croix de Neuilly ; Institut Supérieur de Gestion de Paris ; Centre d'Etudes Supérieures des Affaires de Jouy en Josas.

Responsabilités : Au 20^{ème} siècle : Commercial, Manager de site, Direction Marketing développement au sein de R+R, PMI Allemande de 500 personnes, spécialisée dans l'ingénierie, l'organisation et l'aménagement des pharmacies, laboratoires et hôpitaux. Cofondateur de CCI Consultants, Conseil en stratégie développement en particulier dans la sphère santé pharmacie.

Au 21^{ème} siècle : Rejoint Humblot Grant Alexander, Cabinet de conseil en RH et en recrutement de dirigeants & de managers. Directeur associé puis partenaire de Leroy Dirigeants Groupe BPI, spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants. A enseigné les Ressources Humaines et le Management notamment à l'École Centrale Paris depuis 1990. Coach certifié MBTI. Médiateur professionnel EPMN. Expert GERME - Expert APM durant 15 années.

Contributions : Se consacre à la valorisation des Ressources Humaines « le Manager jardinier des talents », « le management bienveillant » et à la promotion de la qualité relationnelle. Coache, conseille et forme les dirigeants et les managers avec lesquels il progresse depuis près de 30 ans. Ses interventions sont courtes, opérationnelles et contribuent à renforcer l'autonomisation des responsables. Les mots qui le définissent bien : « révélateurs de talents, harmonisateur, passeur et insuffleur d'énergie et de confiance en soi ».

Passions : L'aventure humaine et le goût des autres - les expressions artistiques - le jazz manouche - le tennis ...

vaelgerard@gmail.com +33 682905168 mediateurexpert.fr



ANNEXES

- 1- AUX SOURCES DU MANAGEMENT BIENVEILLANT**
- 2- TEXTES EXTRAITS DE LA LETTRE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DE LARRY FINK AUX PDG**
- 3- ORGANISATION DE LA COMMISSION**
- 4- LES DOMAINES D'APPLICATION**

ANNEXE #1

AUX SOURCES DU MANAGEMENT BIENVEILLANT

LE SAVOIR-ÊTRE ET LA QUALITÉ RELATIONNELLE
DANS LA LITTÉRATURE QUALITÉ

Bruno LANCEMENT

L'objet qualité est complexe et souvent défini de façon différente par chaque auteur et même encore aujourd'hui par chaque acteur. Il est parfois bon de se replonger dans les écrits initiaux pour se rafraîchir la mémoire, notamment lorsqu'on évoque un sujet précis.

Bien que le consensus actuel considère William Edwards Deming (1900-1993) comme étant le père du domaine, la qualité a été et reste un sujet d'études pour de nombreuses personnes dans le monde entier.

Ce travail est une relecture des sources à disposition, les visions des différents "gourous" de la qualité sont assez peu orientées vers notre sujet. La part belle sera faite à Deming. L'importance des interactions humaines est en filigrane dans son travail. Nous finirons par un domaine peu étudié en qualité et très récent, qui pose frontalement le sujet de la qualité relationnelle : l'informatique.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

Il est l'un des premiers auteurs significatifs traitant du management et de la performance industrielle. Sa façon de présenter son système de management scientifique est clairement à l'opposé des définitions des concepts de savoir-être et de qualité relationnelle définis dans notre société moderne :

One of the very first requirements for a man who is fit to handle pig iron as a regular occupation is that he shall be so stupid and so phlegmatic that he more nearly resembles in his mental make-up the ox than any other type. The man who is mentally alert and intelligent is for this very reason entirely unsuited to what would, for him, be the grinding monotony of work of this character.

It is only through enforced standardization of methods, enforced adoption of the best implements and working conditions, and enforced cooperation that this faster work can be assured. And the duty of enforcing the adoption of standards and enforcing this cooperation rests with management alone.

Son message idéologique doit être replacé dans son contexte ! Taylor vise une optimisation par la “mécanisation humaine”, reposant uniquement sur les motivations extrinsèques. Toute motivation intrinsèque est inexistante chez lui et sa vision du progrès ne peut pas s’accommoder des notions de reconnaissance, de motivation, ou d’aspiration... La réaction engendrée par l’application de ses travaux démontre que d’autres facteurs entrent en jeu. Qui plus est, en transférant l’ensemble du contrôle de l’ouvrier vers le management, Taylor en transfère aussi la responsabilité. Certains voient dans cette formalisation d’une certaine soumission ouvrière un acte fondateur du domaine de la qualité managériale.

WALTER A. SHEWHART (1891-1967)

Il n’est pas à proprement parler de mention ou d’élément permettant d’affirmer sa prise en compte du relationnel et du savoir-être dans son travail. Toutefois l’aspect des interactions humaines rentre dans sa définition des causes assignables de variation.

Based upon evidence such as already presented, it appears feasible to set up criteria by which to determine when assignable causes of variation in quality have been eliminated so that the product may then be considered to be controlled within limits. This state of control appears to be, in general, a kind of limit to which we may expect to go economically in finding and removing causes of variability without changing a major portion of the manufacturing process as, for example, would be involved in the substitution of new materials or designs.

Shewhart semble avoir eu une proximité intellectuelle avec le mouvement philosophique pragmatique américain. La notion même de système chez lui évoque une conception holistique. L’essentiel de son travail repose sur la capacité pour le système de fonctionner sans avoir à faire appel à la théorie mathématique en continu, mais plutôt à des représentations visuelles des résultats de la mesure. A cela s’ajoute le fait que les publications de Shewhart en 1931 et 1939 sont extrêmement illustrées, et prônent une pédagogie permettant de mettre en pratique l’approche statistique au plus près du terrain. Ces aspects peuvent faire penser à une volonté de diffuser la vision sémiotique.

Shewhart sera le mentor ainsi qu’une référence continue pour W.E Deming. Il est donc fort possible de

penser que Shewhart et ses fréquentations (Charles Sanders Peirce et William James) sont les raisons pour lesquelles les philosophies Pragmatique et Analytique ainsi que la Psychologie tiennent une part importante dans l’œuvre de ce dernier, qui les cite parfois lors de ses conférences.

JOSEPH JURAN (1904-2008)

C’est le premier à clairement évoquer l’impact des relations entre les hommes sur la qualité finale. Son travail sur la conduite du changement fait largement appel à la psychologie, et en 1956 « Improving the Relationship between Staff and Line » contient entre autres plusieurs recommandations ayant trait à la qualité relationnelle et au savoir-être permettant de construire ou renforcer une culture positive soutenant et permettant la conduite du changement. Il est à noter que cet article s’appuie directement sur le travail de l’entomologiste Margaret Meade publié sous le titre “Cultural Patterns and Technical Change”.

ARMAND VALLIN FEIGENBAUM (1922-2014)

La formulation même du concept de Qualité Totale implique la nécessité de qualité des membres de l’entreprise (Feigenbaum définit son concept exclusivement en milieu industriel) et de leurs relations. Sa théorie rend nécessaire la collaboration de tous dans tous les domaines d’activité, ce qui sous-tend une capacité à interagir d’ordre relationnel forte.

Pour lui, la qualité des acteurs représente un mouvement global, homogène et parallèle qui ne peut avoir lieu que dans un contexte social sain.

Pursuing excellence, deep recognition that what you are doing is right, is the strongest motivation in any organization and is the main driver for true leadership qualities.

PHILLIP CROSBY (1926-2001)

Ses théories reposent sur l’idée que les interactions d’ordre managérial ne doivent avoir pour seul but la prévention des non conformités et des coûts qu’elles engendrent. Pour faire bien du premier coup, son principe DRIFT implique des formes de management et de leadership conscientes de la situation et des effets des

modes de communication sur la qualité.

You have to lead people gently toward what they already know is right.

Quality is the result of a carefully constructed cultural environment.

Selon lui, une organisation à même de mettre en œuvre de “bons principes de management” sera capable de voir un retour sur investissement rapide et durable capable de largement couvrir le coût du système qualité.

W. E. DEMING (1900-1996)

Considéré par certains comme le père de la qualité moderne. Ses écrits dépassent largement le cadre de la qualité industrielle pour présenter une philosophie d'amélioration personnelle. L'influence de la philosophie pragmatique et de la psychologie sous-tendent l'ensemble de ses théories. Au cours de ses séminaires et dans ses écrits, Deming n'hésite pas à citer plusieurs auteurs pragmatiques et analytiques (Peirce, Lewis, Bridgman...). De plus, il fait de la psychologie un des piliers de son System of Profound Knowledge.

Deming insiste sur la nécessité de comprendre quelle variation est naturelle et quelle variation possède des causes contrôlables. La cohésion entre les différents acteurs impliqués dans le processus est une cause contrôlable assez souvent employée comme exemple.

En tant que consultant, Deming pose une base saine destinée à permettre une collaboration optimale. Son “code of professional conduct” définit les règles applicables entre lui et ses clients. Certains passages de ce code portent sur des notions éthiques et épistémologiques.

Sur ses 14 principes de management, 12 ont une résonance humaniste. Exhortant à la cohérence, la fidélité, l'esprit critique, l'amélioration (du système fondée exclusivement sur une logique d'amélioration personnelle !), le leadership, l'empathie (et non la sympathie), la collaboration, l'entraide... ces principes peuvent être lus comme un guide de savoir-être.

Un des quatre piliers du System of Profound Knowledge est la connaissance de la psychologie, ce système entier nécessite une prise en compte globale du contexte et de la situation. La notion de Système est holistique et les points destinés aux relations humaines englobent la qualité des interactions.

A manager of people needs to understand that all people are different. This is not ranking people. He needs to understand that the performance of anyone is governed largely by the system that he works in, the responsibility of management. A psychologist that possesses even a crude understanding of variation ... could no longer participate in refinement of a plan for ranking people.

Accounting-based measures of performance drive employees to achieve targets of sales, revenue, and costs, by manipulation of processes, and by flattery or delusive promises to cajole a customer into purchase of what he does not need the individual, transformed, will perceive new meaning to his life, to events, to numbers, to interactions between people... Once the individual understands the system of profound knowledge, he will apply its principles in every kind of relationship with other people. He will have a basis for judgment of his own decisions and for transformation of the organizations that he belongs to set an example; be a good listener, but will not compromise; continually teach other people; and help people to pull away from their current practices and beliefs and move into the new philosophy without a feeling of guilt about the past.

Au sujet du but de tout système, Deming ne fournit pas de recommandation précises mais assène :

It must always relate to a better life for everyone.

Cette affirmation implique entre autres le périmètre de la qualité relationnelle.

Le concept même de variation quant à lui s'applique aux hommes :

Life is variation. Variation there will always be, between people, in output, in service, in product... No two people are alike.

Ce qui sous-tend une certaine bienveillance. Comprendre et admettre cette variation entre les hommes permet de compenser certaines variations du système en améliorant la formation ou les moyens.

People are different from one another. A manager of people must be aware of these differences, and use them for optimization of everybody's abilities and inclinations... People learn in different ways, and at different speeds.

People are born with a need for relationships with other people, and need for love and esteem by others.

Dans la pensée Deming, les valeurs non financières auront toujours à long terme raison des valeurs financières en termes de motivation: 'One is born with intrinsic motivation, self-esteem, dignity, cooperation, curiosity, joy in learning. These attributes are high at the beginning of life, but are gradually crushed by the forces of destruction. These forces cause humiliation, fear, self-defense, competition for gold star, high grade, high rating on the job. They lead anyone to play to win, not for fun. They crush out joy in learning, joy on the job, innovation. Extrinsic motivation (complete resignation to external pressures) gradually replaces intrinsic motivation, self-esteem, dignity.

Bien que son discours porte en majorité sur les motivations intrinsèques, il admet la nécessité de motivations extrinsèques.

Some extrinsic motivation helps build self-esteem. But total submission to extrinsic motivation leads to destruction of the individual. Joy in learning is submerged in order to capture top grades. On the job, under the present system, joy in work, and innovation, become secondary to a good rating. Extrinsic motivation in the extreme crushes intrinsic motivation.

Le paragraphe suivant, même s'il a été qualifié d'éso-térique, démontre bien l'intérêt de Deming pour le savoir-être et la qualité relationnelle, non dans une logique à priori, mais en tant que conséquence de l'application de sa philosophie.

The transformation will take us into a new method of reward. We must restore the individual, and do so in the complexities of interaction with the rest of the world. The transformation will release the power of human resource contained in intrinsic motivation.

Ces recommandations d'ordre humanistes, relationnelles et sociales, ont pu être influencées par ses voyages au Japon.

JAPON

Chercher à appliquer notre cadre de lecture occidental aux auteurs Japonais est une aventure risquée. La littérature qualité japonaise n'a pas été entièrement traduite, et parfois les traductions ont décontextualisé, adapté et transformé certains passages. Les ouvrages qualité phares issus du Japon ont été écrits dans un but précis de partage avec l'occident. Ishikawa, Imai, Ohno et Shingo, les quatre auteurs les plus connus,

s'adressent directement à nous pour expliquer une démarche qui paraît naturelle aux Japonais.

Les auteurs japonais font le plus souvent l'économie de certains concepts qui semblent leur paraître innés.

Rintario Muramatsu dans son commentaire sur le Toyota production system de Taiichi Ohno met en garde le lecteur :

If the Kanban is introduced merely as a form without being part of the total philosophy, I believe there will be many troubles. [...] Creative innovations have been worked on for over 30 years aimed only at improving overall efficiency but also the enhancement of the work environment.

Ces deux phrases expliquent à elles seules les raisons pour lesquelles le Lean à l'occidentale est très rarement aussi performant que le Lean déployé au Japon. Les mots philosophie et environnement (au sens holistique) sont des clés de la culture japonaise qui repose sur un socle de pensée et de traditions bouddhiste. Le terme Kaizen a été traduit dans notre monde industriel comme un impératif d'amélioration continue. Toutefois, comme l'essentiel du champ lexical oriental, les mots "Ky" et "Zen" sont polysémiques, toutefois ni l'un ni l'autre ne signifie "amélioration" ou "continu" dans aucun de ses sens. Tous les auteurs nippons ayant évoqué le sujet nous décrivent le Kaizen comme étant une voie d'amélioration lente et conjointe, prenant en compte l'ensemble des facteurs internes et externes au sujet. Ce qui se retrouve dans le sens des mots, "Ky" évoque un regroupement et "Zen" la contemplation. Le Kaizen peut donc être perçu comme une dynamique d'amélioration "à petits pas" issue de la contemplation. Ohno exigeait que ses disciples observent et contemplent les détails des opérations en restant immobiles dans un cercle de craie. Ces dimensions propres à la culture bouddhiste entraînent de fait un savoir-être et une qualité relationnelle très différente de notre compréhension, et cet éloignement justifie peut-être notre incapacité occidentale à percevoir le sens des écrits. Un autre point clé est le fort engouement pour les textes occidentaux de la part des qualitateurs japonais, et l'arrivée de leurs idées simultanément sur le territoire. Ishikawa ne se serait peut-être pas limité à l'évaluation d'outils statistiques appliqués au contrôle qualité s'il n'avait pas traduit et diffusé plusieurs textes portant sur la qualité du management des grands auteurs américains. N'oublions pas que les fondements martiaux de

la culture japonaise incitent à ne pas reprendre à son compte des idées partagées par un mentor.

Le six sigma dans sa source originelle est dépourvu de toute notion humaine, il s'agit avant tout d'un mode de qualité orienté produit. Bill Smith est décédé quelques semaines après avoir déposé la première trace de communication externe à Motorola. L'article de l'IEEE Spectrum de 1993 ne contient pas de détail sur la méthode, ce qui explique que le sigma ait évolué dans des directions diverses et parfois opposées.

POUR FINIR :

Il me paraît nécessaire de parler d'agile. Ce courant nouveau et émergent, dans lequel les interactions humaines occupent la place centrale :

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value :

*Individuals and interactions -- over processes and tools
Working software -- over comprehensive documentation
Customer collaboration -- over contract negotiation
Responding to change -- over following a plan.*

That is, while there is value in the items on the right, -- we value the items on the left more.

Ce manifeste est le fruit de la rencontre de 17 leaders du domaine informatique, pour la plupart concurrents.

Le manifeste agile est certainement à la source des bonnes pratiques que l'on a pu observer dans l'univers informatique depuis 18 ans. Ce texte peut sembler clivant, mais possède selon moi une place indéniable dans l'histoire de la qualité, en plaçant l'humain au cœur de la démarche.

ANNEXE #2

TEXTES EXTRAITS DE LA LETTRE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DE LARRY FINK AUX PDG

Cher / Chère ...

Chaque année, j'écris une lettre aux dirigeants des entreprises dans lesquelles BlackRock investit pour le compte de ses clients. [...]

À l'aube de 2019, l'engagement pour une approche à long terme est en effet plus important que jamais : le contexte mondial est de plus en plus incertain et, par conséquent, sujet à des comportements court-termistes des entreprises et des gouvernements.

L'incertitude s'est généralisée sur les marchés et la confiance s'est détériorée. Nombreux sont ceux qui perçoivent un risque accru de ralentissement conjoncturel. La colère des peuples, le nationalisme et la xénophobie se propagent partout dans le monde, attisés par des années de stagnation des salaires et par les répercussions de la technologie sur l'emploi ainsi que par l'incertitude de beaucoup face à l'avenir. Face à ce problème, certaines des plus grandes démocraties au monde subissent un dysfonctionnement politique dévastateur, qui a exacerbé cette frustration publique plutôt que de l'apaiser. La confiance dans le

multilatéralisme et les institutions officielles s'effrite.

La société, usée par les grands changements qui ont lieu au sein de l'économie et par l'incapacité des gouvernements à fournir des solutions pérennes, s'attend de plus en plus à ce que les entreprises, publiques comme privées, s'attaquent aux problèmes sociaux et économiques les plus urgents. Ces préoccupations incluent notamment la protection de l'environnement, la retraite ainsi que l'égalité homme-femme et de tous, quelle que soit leur origine. Alimentée en partie par les réseaux sociaux, la pression du public sur les entreprises s'accroît et se propage dorénavant plus vite. De plus, les entreprises doivent composer avec les complexités d'un environnement financier en fin de cycle économique, dont une volatilité accrue qui peut inciter à privilégier les rendements à court terme au détriment de la croissance à long terme.

Raison d'être et bénéfices : intrinsèquement liés pour les entreprises

[...] La raison d'être est bien plus qu'un slogan ou une campagne marketing, c'est ce qu'une entreprise fait chaque jour

pour créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il ne s'agit pas de l'unique recherche de bénéfices mais bien de la force motrice permettant de les réaliser. Les bénéfices ne sont en aucun cas en contradiction avec la raison d'être, en fait, ils sont intrinsèquement liés. Faire des bénéfices est essentiel afin que l'entreprise soit au service de l'ensemble des parties prenantes de manière pérenne : de ses actionnaires mais aussi de ses employés, de ses clients et des communautés dans lesquelles elle vient s'inscrire. Lorsque la raison d'être est réellement comprise et exprimée par une entreprise, elle favorise une discipline et une clarté des orientations stratégiques qui stimulent la rentabilité à long terme. Elle rassemble le management, les employés et les communautés. Elle favorise un comportement éthique et permet de s'assurer que les actions menées soient dans l'intérêt de ses parties prenantes. [...]

Le monde a besoin de votre leadership

En tant que PDG moi-même, je comprends très bien les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées dans l'environnement polarisé qui est le nôtre et les défis à relever pour y faire face. Les parties prenantes poussent les entreprises à se pencher sur des questions sociales et politiques délicates, que les gouvernements eux-mêmes ne parviennent pas toujours à régler de manière efficace. [...]

Une nouvelle génération dont la priorité est la raison d'être

Les entreprises qui accomplissent leur raison d'être et leurs responsabilités envers leurs parties prenantes en récoltent les fruits à long terme ; celles qui les ignorent trébuchent et échouent. Cette dynamique devient de plus en plus évidente à mesure que les exigences du public pour les entreprises s'accroissent. Et elle continuera de s'accélérer à mesure que les Millennials (qui représentent aujourd'hui 35 % de la main-d'œuvre) exprimeront de nouvelles attentes à l'égard des entreprises pour lesquelles ils travaillent, auprès desquelles ils consomment et dans lesquelles ils investissent. Il est devenu primordial pour les entreprises qui souhaitent attirer et retenir les meilleurs talents d'articuler clairement leur raison d'être. D'après une étude récente de Deloitte, 63% des Millennials pensent que le but premier des entreprises devrait être « améliorer la société » et non pas « générer du profit ».

Dans les années à venir, les convictions de ces générations influenceront non seulement leurs décisions en tant qu'employés mais aussi en tant qu'investisseurs. Et le monde connaîtra le plus important transfert de richesse de l'histoire : 24 mille milliards de dollars des baby-boomers aux Millennials. Au fur et à mesure que cette richesse se transmettra et que les préférences d'investissement évolueront, les questions environnementales, sociales et de gouvernance auront un impact croissant sur l'évaluation des entreprises. C'est une des raisons pour lesquelles BlackRock consacre des ressources considérables à l'amélioration des données et des analyses pour mesurer ces facteurs, les intègre à l'ensemble de notre plateforme d'investissement et s'engage auprès des sociétés dans lesquelles nous investissons au nom de nos clients afin de mieux comprendre vos considérations sur ces enjeux.

L'engagement de BlackRock en 2019

ANNEXE #3

ORGANISATION DE LA COMMISSION

1. Validation et cadrage de la démarche : lors d'une première réunion à Paris en novembre 2019. Faire connaissance. Partager et enrichir la démarche, apprécier les motivations de chacun. Et harmoniser nos vision / enjeux. Confirmer la méthodologie.

2. Identification enrichie des parties prenantes de l'organisation. Formalisation d'une cartographie de la qualité relationnelle : domaines et champs d'application avec thématiques.

3. Réalisation des études « pilotes » : pour chaque participant au sein de son organisation. Élaboration d'un questionnaire destiné aux parties prenantes identifiées comme contributrices sur le thème.

4. Présentation : Lors d'une réunion en conférence téléphonique en mars 2020.

5. Formalisation : nous sommes sur du qualitatif, des retours d'expérience, du vécu, plus que sur du quantitatif et des statistiques.

Avec d'une part : les difficultés rencontrées, dysfonctionnements constatés et risques identifiés qui constitueront des POINTS DE VIGILANCE et d'autre part des facteurs positifs, des opportunités, des belles rencontres, des beaux moments, des résultats constatés, des points de progrès, qui constitueront des BONNES PRATIQUES.

ANNEXE #4

LES DOMAINES D'APPLICATION

PAR L'ÉQUIPE

CLIENTS

Avant - Vente :

Ciblage des prospects / Connaissance et compréhension de leurs besoins
Prospection (démarchage)
Créer des liens au travers d'un groupe pilote (clients et prospects)
Relations et réseaux
Recommandations et cross selling
Consultations et partenariats pour bien appréhender l'évolution des demandes clients (R&D) et
Co-construire les offres qui y répondent
Promotions et publicités personnalisées

Accueils :

Premier contact, qualité de l'écoute, questionnement, compréhension et qualification du (des) besoin(s), reformulation
En présentiel
Téléphonique
Site Web
Attitudes : Sourire, disponibilité, écoute active, empathie et altéro-centrage.

Acte de Vente :

Négociation
Cadre structurant (Marketing, process de vente, charte et valeurs...)
Démonstrations, illustrations (images et imaginaire), références (visites)

Image et notoriété, témoignages clients référents
Contractualisation (équité et transparence), Collaboration/ Co-construction/négociation responsable
Engagements signature
Attitudes : Parler au mental, toucher le cœur et structurer l'engagement, l'action.

Accompagnement :

Suivi régulier :
Formalisme soigné avec qualité de l'expression orale et écrite sur les supports et avec les médias adaptés (Compte-rendu, mail, état d'avancement, échéancier de règlement...)
Réunions de pilotage
Garder le contact et partager les informations y compris les mauvaises nouvelles et les messages difficiles.
Fidélisation :
Networking
Retour d'expérience WEB, évaluation et appréciation
Attitudes : Disponibilité, réactivité, assertivité.

Traitement des réclamations des dysfonctionnements et des difficultés rencontrées :

Réactivité, prendre l'initiative, assumer, faire face, proposer des solutions concrètes et utiles
Attitudes : Trouver la posture juste, les mots justes, honnêteté et altérité. Éviter les comportements de fuite, de minimisation et de déni.

Après-Vente :

Qualité de Service après-vente

Suivi
 Retour d'expérience
 Évaluation
 Échanger sur la suite les autres priorités et besoins associés
 Reconduction de contrat, renégociation intégrant de nouveaux objectifs
 Partenariats : clients référents, grands témoins, réseau, groupe VIP...
 Cross selling

ÉQUIPE DE DIRECTION

Composition de l'équipe de direction, du CODIR :

Castings basés sur la richesse et la personnalité des profils, leurs compétences, leurs contributions...
 Complémentarité et singularité
 Rechercher la diversité, éviter la consanguinité (appartenance alumni)

L'équipe de direction se retrouve sur :

Vision partagée
 Enjeux
 Stratégie
 Culture avec des valeurs partagées qui orientent les décisions et inspirent l'action
 Porter et promouvoir ces valeurs
 Management participatif (recueil de l'avis des collaborateurs)
 Consultation des parties prenantes

Management bienveillant :

Partage et communication soignés
Attitudes : Altérité, Co-construction, respect, tolérance, sens de l'engagement,
Accepter les différences de points de vue, favoriser le débat contradictoire,
Empathie et altéro-centrage
Respect, honnêteté, crédibilité, légitimité et fiabilité
Cohérence entre le penser, le dire et le faire.

Fonctionnement de l'équipe de direction :

Missions de l'équipe de direction
 Domaines et questions stratégiques Prises de décisions à fort enjeu
 Lancement, création, innovation, diversification, reprise, croissance externe...
 Gestion de crise
 Réorganisation, restructuration, plan social, démantèlement, fermeture

Rôles de ses membres : à la fois co-dirigeant et expert métier

Direction, animation, engagements, droits et devoirs, autorité, pouvoir

Appels et Recours à des grands témoins

Organisation :

Prochain ordre du jour co-construit en fin de séance

Partage des informations en amont des réunions pour éviter les monologues

Débat préparé et contradictoire

Animation des réunions : pour structurer coordonner et faire produire le groupe

L'animateur et le garant de l'efficacité du groupe.

Il donne son avis en dernier surtout s'il est DG ou PDG.

Ordre du jour réaliste et non surestimé en terme de timing

Mono thème ou un thème par séquence.

Prise de décisions :

Préparation

Consultation (souci d'un retour auprès des collaborateurs impliqués)

Infusion, instruction

Vision partagée

Respect de l'autorité. Arbitrage si nécessité

Partage et communication des décisions prises

Actions / Réalisations :

Communication des décisions prises, définie et soignée

Parties prenantes

Etats de succès visés

Leadership, capacité à permettre l'appropriation, à fédérer

Réunir les conditions de l'engagement (savoir, vouloir et pouvoir)
Planification et échéances
Manager les managers
Culture du feed-back

Problématiques :

Gestion de crise, interne et externe
Gestion des risques
Prévention des conflits
Résolution de problème
Sensibilité aux signaux faibles annonciateurs de tensions
Antagonismes, tensions, passifs, oppositions, clans, jeux de pouvoir, prérogatives mises en cause, jalousie, orgueil, vanité amour propre, lutte de pouvoir...
Défaillance
Recours à la médiation

Partager, fédérer :

Réunions entre managers
Séminaires
Formations
Événements
Success stories

Dialogue social :

Communication avec le CSE (Comité Social Economique)
Concertation avec les partenaires sociaux
Ces échanges, ces liens directs et non complaisants, désamorcent et limitent « radio moquette » et la désinformation.

Attitudes : Soutien entre pairs, solidarité, entraide, dépasser la solitude du dirigeant, respect et solidarité, sens de l'engagement pour porter et assumer les décisions.

Constance, exemplarité.

La confiance commence par se donner. On prend le temps de se rapprocher, de s'ajuster, de s'écouter, de se recadrer, de se retrouver et de renouer la relation.

SERVICES / DÉPARTEMENTS / ÉQUIPES

Dirigeants - Managers* - Collaborateurs

**Managers de proximité, intermédiaire, patrons de département de Business Unit*

Rôles et missions des acteurs :

Mettre en œuvre les décisions et orientations
Gérer la cohérence stratégique et veiller à l'alignement

Gérer les ressources Rôles RH du management
Casting et répartition des métiers, rôles, missions, actions

Recrutements
Intégrations
Formation continue
GPEC

Manager (culture, valeurs, style de management participatif, bienveillant)
Donner le sens et donner du sens
Donner envie (enthousiasme, leadership, charisme)
Rendre opérationnel

Déléguer
Intégrer les impératifs (production, rentabilité, livrables, échéances)
Organiser et planifier
Fixer les objectifs
Piloter suivre et contrôler (Process et référentiels)
Mobiliser

De la reconnaissance
Valorisation des personnes
Valorisation des réalisations
Des conditions de l'engagement (des motivations et des compétences)
De l'autorité, du recadrage, du savoir dire non, des messages difficiles

De la qualité
Des boucles d'amélioration

Coach
Autonomiser
Faire grandir
Faire progresser
Révéler
Développer l'esprit d'initiative

Animer et évaluer

Commencer par l'auto-évaluation
Entretien annuel
Débriefing missions délégations
Rapport d'étonnement pour les nouveaux collaborateurs intégrés

Communiquer

Réunions d'équipe / partager co-construire
De la culture du feed-back réciproque
De l'équilibre entre à distance et présentiel, réel et virtuel
Du bon usage des mails
De la cohésion d'équipe
De l'ambiance, du climat, des moments de partages extra professionnels
De la qualité du dialogue social
Des échanges, des apports mutuels, des contributions profitables
Du tutorat, du mentoring
Des échanges inter managériaux

Attitudes : se rendre disponible, empathie, alterocentré, écoute active, perméabilité, sens de l'accueil, sourire, esprit d'équipe, confiance réciproque, respect, sens de l'équité, constance, cohérence et sens de l'humour...

ÉQUIPES PROJETS

Dirigeants-Managers-Animateurs-Participants

En compléments du domaine précédent

Pertinence et finalité du projet :

Validation par la DG
Pourquoi ? Etat de succès visé
Communication et promotion du projet en interne

Conditions de succès :

Donner le sens et du sens
L'animateur doit être institué auprès des acteurs et parties prenantes
S'assurer de l'adhésion et de la coopération des managers et des participants à l'équipe projet
Casting : Profils, personnalités, singularité, complémentarité,
Partager la vision, le sens et les objectifs
Prise en compte des attentes
Partage des enjeux collectifs, communs et individuels
Culture de la conduite de projet

Compréhension du rôle de chacun
Bonnes pratiques du management transversal et du fonctionnement d'une équipe projet transversale.

Mise en œuvre :

Démarrage, lancement
Etat de succès visés
Livrables
Planification : Gestion du planning Suivi / relance / respect des engagements et des échéances
Rôles de chacun
Rappels des modalités et bonnes pratiques
Interdépendance et coopération
Management non hiérarchique
Allocations des temps alloués bien validées avec la hiérarchie
Qualité des interactions
Point d'avancement
Reporting
Ajustement et recadrage si nécessaire
Partage et transmissions des savoirs

Feed-back
Contrôle final
Livrables
Bilan et clôture du projet
Rex Retour d'expérience et boucle de bonification
Communication et valorisation des personnes et
des réalisations

Attitudes : complément du domaine précédent
Reconnaissance de la valeur des apports et contribu-
tions de chacun en l'instituant devant le groupe
L'animateur doit être formé pour faire produire le
groupe, susciter créativité et innovation.
Le format et l'exercice sont libres et doivent y contribuer.
Oser sortir du cadre, disrupter, y revenir...
Il doit savoir créer l'ambiance collégiale et coopérative
requisse.
S'assurer du niveau de compréhension, langage com-
mun, usages communs...
Sans contrainte mais avec le respect des engagements.

**Là encore, qualité relationnelle et savoir-être
constituent des vecteurs du bien vivre ensemble.**

FRANCE QUALITÉ

OBJECTIF "NOUVELLE QUALITÉ"

Au sein de l'association France Qualité, nous percevons, accompagnons et valorisons le développement de la "Nouvelle Qualité", soit une démarche globale, pragmatique, innovante et participative. Nous encourageons et diffusons les bonnes pratiques, les réussites et les contributions aux travaux sur l'évolution de l'état de l'art de la Qualité.

MISSION PERFORMANCE

Le réseau France Qualité rassemble 1 950 adhérents, organismes publics et entreprises privées, en France à travers ses 11 composantes territoriales. Et nous consolidons ainsi les synergies avec le Management, la Stratégie, la QVT, l'Expérience client, la RSE, l'Excellence Opérationnelle et la Maîtrise des Risques.

1950
acteurs

11
associations
régionales

300
événements
par an

REVUE
trimestrielle
« Échanges »

NEWSLETTER
mensuelle
« Échange Digital »

QUALI'BORD
Tableau de bord
exclusif

THINK TANK
« Made in Qualité »

LABEL
« REXCELYS » RSE

TROPHÉES
Trophée Leader
& Prix Qualité



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ
WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

DÉJÀ PARUS...



Réalisation : France Qualité - Crédits photos : Adobe Stock, Freepik, sauf mention contraire.



France Qualité • AFQP
6, Place de la Madeleine
75008 PARIS

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

