élence

L'humain au cœur de la performance globale de l'entreprise

# GAGNER EN PERFORMANCE GLOBALE ET

## MOBILISER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES : DES REPÈRES POUR LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

# EDITO

Nos entreprises doivent faire face à une nouvelle révolution industrielle, celle de l'industrie du futur qui bouleverse les business modèles traditionnels. Ultra rapide cette nouvelle mutation est également globale : technologique, digitale, commerciale, environnementale, etc., mais aussi organisationnelle et managériale. Le digital, l'intelligence artificielle, la robotique ou l'Internet des objets, etc., nous impose de repenser la place de l'Homme dans une entreprise de plus en plus technologique. Ayant la compétence en matière économique, la région Auvergne-Rhône-Alpes accompagne les entreprises de son territoire dans cette transformation avec une logique de performance globale. Nos dispositifs sont à l'image du monde économique, hyper réactifs, transversaux et stratégiques, tel Elence programme soutenu et financé par la Région qui vise à favoriser les transformations organisationnelles des entreprises en plaçant l'Humain au cœur de leur stratégie et répond ainsi à un enjeu vital de la transformation de nos entreprises.

**Annabel ANDRÉ-LAURENT**

Région Auvergne-Rhône-Alpes

Vice-présidente déléguée aux entreprises,
à l'emploi, au développement économique, au
commerce, à l'artisanat et aux professions libérales.

# SOMMAIRE


1 POURQUOI NE PEUT-ON PLUS FAIRE COMME AVANT ?

2 POUR S'ADAPTER AU NOUVEAU MONDE, CHANGEZ DE PARADIGME.

3 POUR UNE TRANSFORMATION EN PROFONDEUR, UN ACCOMPAGNEMENT «SUR-MESURE».

4 UN SYSTÈME INNOVANT PAR SON SYSTÈME COLLECTIF D'ACCOMPAGNEMENT.

# POURQUOI NE PEUT-ON PLUS FAIRE COMME AVANT ?

## LE MONDE CHANGE

Les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, évoluent dorénavant dans un monde marqué par de nouveaux facteurs :

**Volatile** : ce qui est valable aujourd'hui peut être remis en cause demain, sans signe avant-coureur : projets, priorités, stratégie...

**Incertain** : la visibilité se réduit, et au-delà du court terme, prédominent l'incertitude et l'inconnu.

**Complexe** : la complexité est croissante, de par la multiplication des interactions dans l'écosystème, l'apparition de nouvelles contraintes réglementaires, environnementales, sociétales, et l'apparition de nouveaux acteurs. On ne peut plus avoir, seul, tous les tenants et aboutissants pour se faire une représentation pertinente de l-a situation, prendre une décision, expliquer à d'autres de quoi il retourne.

**Ambigü** : le besoin à la fois de stabilité, de maîtrise, et en même temps d'innover, de pénétrer de nouveaux marchés, d'évoluer, est source d'ambiguïté et de contraintes paradoxales. On peut se sentir « coincé » entre deux facettes non conciliables à (ré) concilier : on fait du « OU ».

**Ce contexte se révèle de plusieurs manières :**

De nouvelles donnes apparaissent ou disparaissent à un rythme difficilement absorbable par les structures et les personnes : auparavant, une personne partant à la retraite était la plus expérimentée. Aujourd'hui, elle peut se sentir « dépassée » par la rapidité des évolutions technologiques. Les savoirs circulent tous azimuts, dans un monde hyper connecté, en se moquant des « frontières » hiérarchiques ou autres. Les pratiques nouvelles, les nouvelles idées sont « accessibles » à tous.

## LE MONDE NE CHANGE PAS

Beaucoup d'entreprises, collaborateurs et décideurs, partagent le sentiment diffus que leur façon de travailler ne change pas, que tout continue « comme avant, comme toujours », bien que le contexte ait à plusieurs reprises changé de façon parfois radicale, bien que des personnes soient parties ou arrivées... Elles évoquent également l'élargissement du fossé entre Direction et Terrain, et un malaise ou mal-être croissant, avec son dysfonctionnements, notamment relationnels.

### 1 | BEAUCOUP D'ORGANISATIONS SONT ARRIVÉES À LEUR LIMITES D'OPTIMISATION

La transformation de notre monde – économique, technologique, sociétale, environnementale, législative, invite l'entreprise à se modifier en profondeur :
« faire d'avantage de la même chose » ne suffit plus.

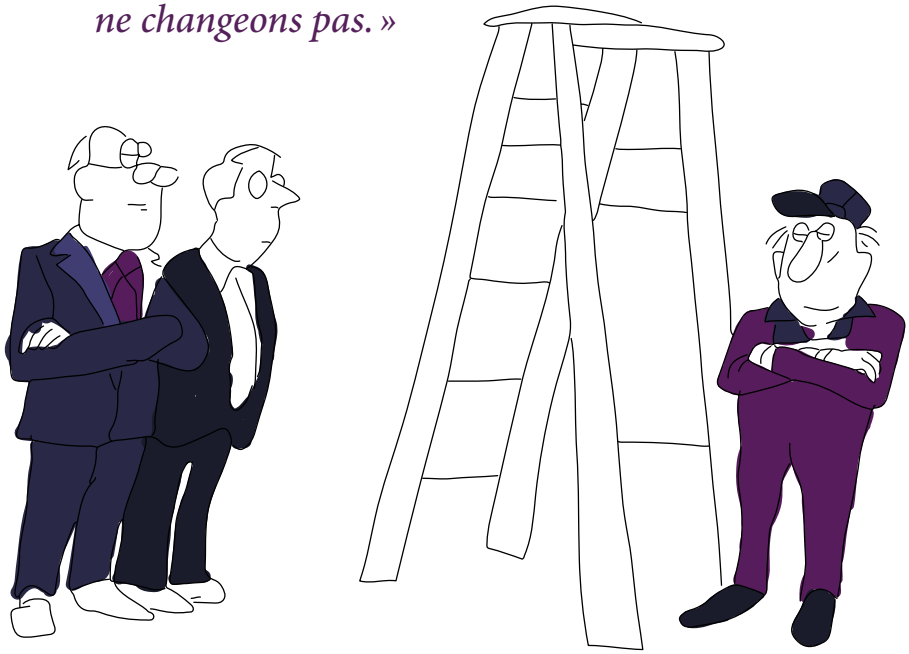
### 2 | LA TENSION PERÇUE ENTRE L' EFFICACITÉ DES PROCESS DE FONCTIONNEMENT INTERNES ET L'ADAPTATION PERMANENTE PÈSE SUR LES HOMMES

Il est demandé aux Hommes l'impossible : à la fois respecter les process et la hiérarchie, et développer plus d'autonomie, d'agilité et d'innovation. Ce sentiment de ne plus savoir ou pouvoir agir de façon cohérente et efficace, ce constat individuel et collectif de ne plus parvenir à faire du « bon travail », ce mécontentement des membres du collectif sont des signaux de l'écartèlement, vécu dans le quotidien, entre des attentes et des demandes perçues comme contradictoires.

# CHANGER MAIS PAS N'IMPORTE COMMENT

## *70 % des changements organisationnels n'atteignent pas leurs objectifs !*

*« Il refuse de changer l'ampoule si nous ne changeons pas. »*



***La grande majorité des échecs ne découlent pas de causes « techniques » (budget insuffisant, manque de planification, déploiement des moyens inadéquats,...), mais de l'absence d'une considération adaptée du facteur humain. C'est souvent le résultat d'une prise en compte insuffisante des impacts du changement sur les collaborateurs et de leurs besoins en situation de changement.***

## 1 | CECI N'EST PAS UNE FATALITÉ MAIS RÉSULTE D'UNE CERTAINE LOGIQUE QUAND ON INTERVIENT DANS UN MONDE NOUVEAU AVEC LES MÉTHODES ET OUTILS DU MONDE « ANCIEN ».

Les raisons de cet échec découlent la plupart du temps des femmes et des hommes qui ont le sentiment qu'ils ne sont pour rien dans ce qu'il leur arrive, généralement qualifiés un peu rapidement de « résistance au changement ». Il ne s'agit pas de nier la réalité de la résistance psychologique au changement. Toutefois, ce schéma bien commode de l'irrationalité de la « résistance au changement » des collaborateurs est souvent un refuge pour ne pas se requestionner sur la façon de s'y prendre dans un projet de changement. Conduire le changement avec les outils d'hier ne permet pas d'intégrer la « nouvelle donne ». La proportion d'échecs est consécutive à la « mise en tension », générée et non prise en compte, entre des nécessités stratégiques (non contestables dans nos propos) et les besoins humains en situation de changement.

Cette mise en tension dans les entreprises a des conséquences à la fois sur la performance économique et sur la qualité de vie au travail, la santé, ... ce que nous appelons ici la performance globale. S'ensuit une perte de confiance entre les directions et le terrain. Pour reprendre le contrôle de la situation, beaucoup de directions ont répondu à la complexité à grand coups de complications : excès d'indicateurs, de processus, de contrôles, de reporting, ... Cette « imposition » par le haut s'est faite au détriment du sens du travail, du projet collectif et de la possibilité de penser et d'agir à chaque niveau de l'entreprise. Les marges de manœuvre et le contenu du travail se sont appauvris.

## 2 | DANS CE MONDE 4.0, CHANGEONS DE MODÈLE.

Puisque le monde change, portons un autre regard sur la situation, mettons en oeuvre d'autres pratiques, et une autre approche de l'organisation et des transitions organisationnelles. Élence accompagne les entreprises dans ce changement : pour retrouver la confiance et le sentiment de pouvoir agir sur le travail et son environnement; et associer étroitement la recherche d'efficience et celle d'une meilleure qualité de vie au travail.

## LES OBJECTIFS D'ÉLENCE :

**Ajuster des systèmes de fonctionnement, en conscience et en cohérence, en fonction des éléments de contexte et de leur évolution.**

**Accompagner la transformation managériale et organisationnelle en prenant en compte la culture de l'entreprise et les spécificités de son activité.**

**Développer la capacité de changer durablement, en partant de l'existant, en valorisant cet existant (plutôt qu'en cherchant à tout changer). Accompagner les entreprises autrement : apprendre en faisant.**

# II. POUR S'ADAPTER AU NOUVEAU MONDE, CHANGEZ DE PARADIGME

## 2 GRANDES « REPRÉSENTATIONS DU MONDE »

***MONDE « ANCIEN »***

***Prévisible : 30 glorieuses (1950-1980)***
***Concurrentiel : 30 laborieuses (1980-2010)***

***MONDE « NOUVEAU »***

***Incertain - volatile***
***Hyper connecté***

Le propos n'est pas d'opposer les deux mondes en se situant dans l'un ou dans l'autre car ils co-existent dans toute activité.

L'enjeu est double :

**1** Au sein d'une même entreprise, faire coWexister ces deux « mondes » pour à la fois rapprocher des personnalités et générations différentes et mobiliser des qualités et compétences complémentaires.

**2** Prendre en compte conjointement les enjeux économiques et de qualité de vie au travail pour prévenir les tension inhérentes à la coexistence de ces deux mondes.

Faire du lien entre ces 2 mondes consiste à créer des passerelles entre :

- **les personnes de l'équipe**
- **les contraintes et des objectifs qui semblent s'opposer**
- **le besoin d'évoluer, d'innover et de stabiliser**
- **les enjeux économiques et de qualité de vie au travail.**

Le monde de demain appelle alors une compétence clé : manager et transformer le fonctionnement collectif de l'entreprise et répondre ainsi au besoin de performance globale.

> ***La performance globale et la performance collective sont indissociables.***

## COMMENT SE MANIFESTENT CES 2 MONDES DANS L'ENTREPRISE ?

Selon la culture de l'entreprise, son organisation, ses acteurs, des besoins et pratiques peuvent être différents; que l'on se place aux enjeux de l'ancien ou du nouveau monde.

| Monde Prévisible /Concurrentiel | | Monde Incertain-Volatil Hyperconnecté |
|---|---|---|
| Stabilisation | ⟷ | Innovation |
| Contrôle | | Autonomie |
| Expertise | | Apprentissage par l'action |
| Structure pyramidale | | Structure en réseau |
| Qualité technique | | Qualité relationnelle |
| Planification | | Émergence |
| etc. | | etc. |

Il s'agit donc de faire coexister et de rendre complémentaires des pratiques qui s'opposent en apparence. De façon pragmatique il est nécessaire de prendre collectivement conscience de cette variation d'approche, d'apprendre à faire bouger le curseur pour savoir naviguer entre et avec les 2 mondes. Cet apprentissage ouvre de nouvelles voies pour inventer de nouvelles façons de fonctionner collectivement.

## COMMENT RECONNAITRE SON PARADIGME ? EN QUESTIONNANT SA LOGIQUE DE PERFORMANCE

« La logique de performance » est un ensemble de critères qui définit à la fois ce que sont « la performance » et la façon de l'obtenir pour une personne ou un collectif. Très rares sont les entreprises dans lesquelles la logique de performance est mise en discussion. Cette logique est souvent implicite, découlant d'un héritage de l'histoire de l'entreprise et/ou du profil de son créateur, de son dirigeant ou de ses propriétaires (actionnaires). Parfois, elle est imposée par la propre logique des clients lorsque ceux-ci ont une forte position de donneur d'ordre.

En réalité, la performance, telle qu'elle est entendue avant tout (et souvent exclusivement) est économique. L'expérimentation menée au sein d'Élence s'inscrit dans une démarche de performance globale, c'est-à-dire économique, sociale, voire sociétale, afin de répondre aux besoins des dirigeants, des salariés, des clients, des fournisseurs et des partenaires. Afin aussi de (re)trouver un sens commun pour agir et réussir, en cohérence : celle de « faire du ET » entre les différentes dimensions de la performance et donc entre les différentes parties prenantes !

## AVEC ELENCE : QUESTIONNER SA LOGIQUE DE PERFORMANCE

La démarche Elence, basée sur un système de questionnements et d'échanges autour du travail, de la qualité du travail et de la vision permet de partager les critères de performance de l'entreprise. Cette mise en dialogue propice à l'identification de pistes de progrès partagées, peut être réalisée au niveau d'un atelier, service, etc. Puis progressivement étendue à l'ensemble de l'entreprise.

## 1 Porter un regard éclairé sur le contexte et son objectif

- Qu'est-ce qui change autour de nous et dans notre entreprise ?
- Quelles sont les difficultés de fonctionnement ? Qu'est-ce qui est source d'insatisfaction ? Quelle vision pouvons-nous partager ?

## 2 Expliciter sa logique de performance (contexte - culture organisation - stratégie) pour la partager et questionner ses avantages et limites

- Comment définissons-nous notre performance ?
- Est-ce pertinent à tout point de vue ? Quelles limites ?
- Quels critères nous guident pour évaluer et améliorer la performance ?
- Que devons-nous changer dans notre façon de définir la performance pour combiner des critères qui semblent antinomiques ?

## 3 Questionner et expliciter les contributions, les processus et outils utiles pour en cerner les avantages et les limites

- Comment nos pratiques et nos process de fonctionnement favorisent-ils ou empêchent-ils la compatibilité entre nos critères de performance et nos objectifs internes ?
- Comment impliquer nos équipes afin que chaque secteur et chaque personne puissent être partie prenante des évolutions ?
- Qu'avons-nous à gagner ? Qu'avons-nous à perdre ?

# III. POUR UNE TRANSFORMATION EN PROFONDEUR, UN ACCOMPAGNEMENT « SUR-MESURE »

## DEUX PRINCIPES CLÉS

**DÉVELOPPER LA PERFORMANCE GLOBALE C'EST :**

- créer des liens et des passerelles,
- accroître la performance collective, faciliter le travail et le fonctionnement avec des objectifs multiples, des contraintes, des métiers différents,
- questionner et faire évoluer la logique de performance pour permettre l'adaptation des pratiques managériales et organisationnelles aux enjeux et au contexte de l'entreprise.

**PRENDRE EN COMPTE LE « CŒUR » DE L'ENTREPRISE**

- son contexte et son évolution.
- sa culture, sa gouvernance.
- les spécificités de son secteur d'activité.
- ses ressources humaines.

## PAS DE RECETTE TOUTE FAITE !

Il n'y a pas une recette unique et universelle pour mener au changement, à la transformation. Mais des META-PRINCIPES, c'est-à-dire des ingrédients de base identiques, des fondamentaux, à ajuster et à composer pour créer une recette unique. Et à adapter en cours de route pour prendre en compte ce qui émerge.

Un accompagnement adapté s'appuie sur un processus sur-mesure qui structure la démarche ET prend en compte ce qui émerge ou n'est pas prévisible.

# DES FONDAMENTAUX DANS ÉLENCE

## 1 Partir de l'existant (c'est-à-dire le cadre de référence en place) : partir du réel et des perceptions, partager le constat et dialoguer sur le « travail ».

Il n'y a pas de solution unique pour initier un tel projet de transformation. Chaque entreprise est invitée à inventer sa propre solution et son propre cheminement. En revanche, certaines questions sont incontournables pour éclairer la décision :

- Quels sont les acteurs demandeurs, quelle est leur légitimité ?
- Quels sont les enjeux : pour l'entreprise, pour le service, pour les personnes?
- Quelle est la maturité de l'entreprise et de l'équipe de direction pour appréhender la problématique du fonctionnement des équipes?
- Quelle est l'autonomie d'action de l'équipe concernée?
- Quels sont les aspects pratico-pratiques à prendre en compte ? Le degré d'urgence, les contraintes de temps, la personne qui peut assurer le pilotage et l'accompagnement interne du processus, etc.

# PERFORMANCE GLOBALE : UN SUJET PORTÉ PAR LE CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS

*Connaissez-vous les 3D de l'entreprise innovante ?*
*Digitalisation, Disruption, Développement durable.*

*À l'heure où nous gaspillons en 6 mois les ressources renouvelables annuelles de la Terre, il est urgent de reconsidérer notre business model, de nous auto-disrupter, de réfléchir à éco-produire et favoriser l'économie de la fonctionnalité plutôt que la production de masse. Il s'agit d'accueillir avec bienveillance toutes les nouvelles sources d'inspiration pour nos activités comme le bio-mimétisme ou encore l'économie circulaire et/ou collaborative.*

*Tous ces bouleversements économiques ne sont pas sans incidence sur le bien-être de nos équipes dans nos organisations, ainsi que sur l'indispensable nécessité d'accompagner la conduite du changement et également l'employabilité de chacun de nos salariés.*

*Conscient de l'influence de l'entreprise dans son écosystème ainsi que de nos responsabilités multiples en tant que dirigeants, le CJD publie dès 1982 la « Charte du bien entreprendre ». Celle-ci participe l'émergence 20 ans plus tard du concept novateur pour l'époque de « Performance Globale » qui veut que le résultat financier ne peut être seul indicateur suffisant de la bonne santé de nos sociétés, et que les performances sociales, sociétales et environnementales contribuent également à la pérennité de nos organisations.*

*« Ce que nous décidons aujourd'hui nous engage pour les 10 ans à venir, 10 ans qui compteront » nous disait Jean Mersch, fondateur visionnaire du Centre des Jeunes Dirigeants.*

*Et si en 2018, nous engagions nos entreprises pour les 10 générations à venir?*

**Raphaël THERY,**

Président CJD Rhône-Alpes 2018-2020,
Dirigeant de la société Raquin-Duchon.

## 2 Dans le projet de transformation, associer en amont et faire un pas en arrière pour impliquer de nouveaux acteurs

Tout projet de transformation se structure en 3 grandes phases :

- Un **temps d'éveil** pour maturer sur le projet : éclairer la situation et les enjeux, se remettre en cause et aboutir à une vision partagée, une cohésion au sein du collectif sur l'objectif du projet.
- Un **temps de transition** pour déployer de manière opérationnelle le projet et mettre en mouvement les personnes concernées par le changement.
- Un **temps de standardisation** des pratiques et/ou des fonctionnements et de formation des personnes. Tout le groupe de personnes concernées ne démarre pas obligatoirement la démarche en même temps. Il est essentiel de vérifier que chaque collectif passe bien par ces 3 grandes phases. Plus précisément, « zapper » le temps de partage d'information, avec les personnes qui rejoignent le projet en cours de route, est un des éléments clés qui mettent en échec les projets.

## 3 Expérimenter et faire des retours d'expérience. Avancer par l'action et capitaliser

C'est un des piliers du principe « apprendre en faisant ». Chaque séance de travail peut comprendre, en phase finale, un temps pour capitaliser, tant sur le fond que sur la forme. On tire collectivement des enseignements et des pistes d'amélioration. Cette pratique favorise l'apprentissage personnel et collectif, et offre une autre source de pérennisation du changement. « Qu'avons-nous appris de cette expérimentation ? » « Comment avons-nous travaillé ensemble ? De manière qualitative ? »

# IV. UN SYSTEME INNOVANT GRÂCE À SON SYSTÈME COLLECTIF D'ACCOMPAGNEMENT

(L'ENTREPRISE NE DOIT PAS RESTER TOUTE SEULE)

## POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES EN COHÉRENCES AVEC LES ENJEUX PRÉSENTÉS, IL EST OPPORTUN DE S'APPUYER SUR 3 NIVEAUX DE COLLECTIFS

### 1 Un collectif d'intervenants externes pour grandir dans les pratiques et de répondre au mieux à la demande des entreprises

Des experts : ergonomes, médiateurs, psychologues de travail, etc.

Des accompagnants ressources : consultants-coaches expérimentés qui s'inscrivent tous dans ce travail en communauté. Ce collectif se réunit pour s'épauler, partager, installer du tutorat, élaborer des méthodes et outils ce qui profite comme aux entreprises.

### 2 Un collectif d'entreprises pour s'inspirer et grandir ensemble

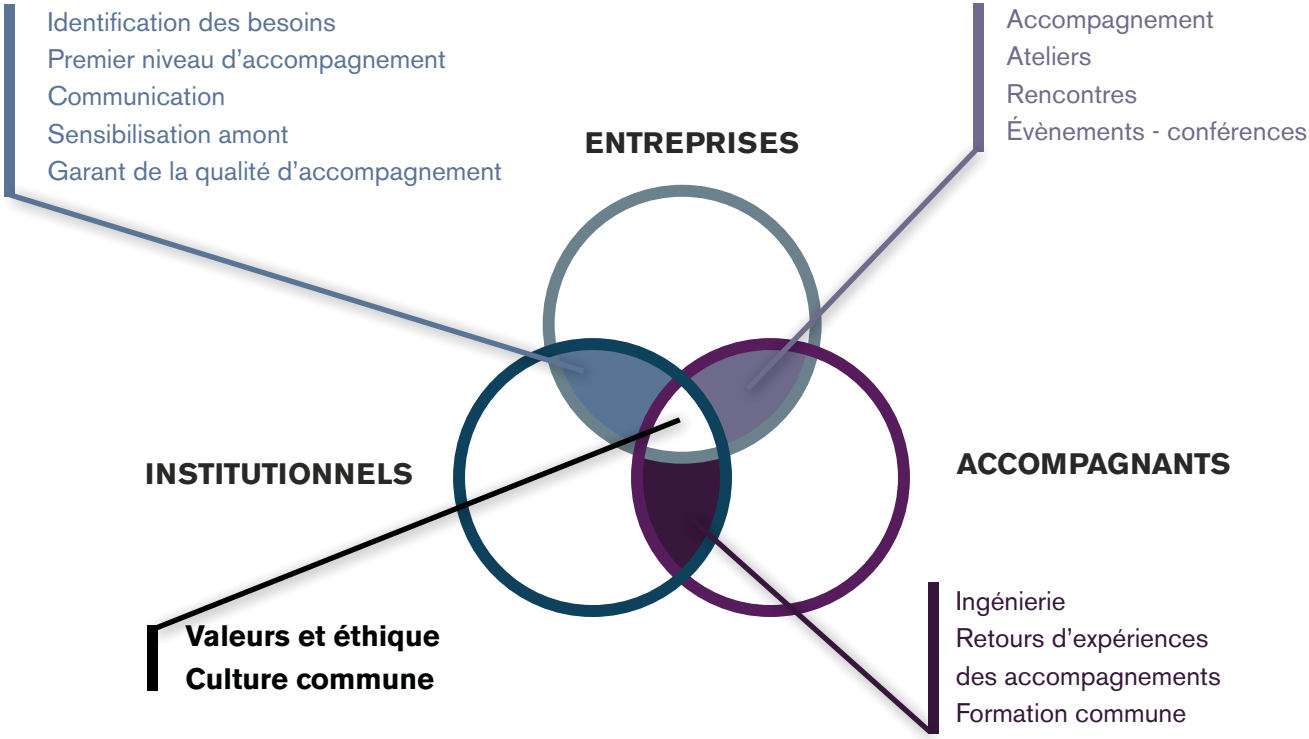
Des rencontres entre pairs qui réunissent les entreprises engagées et leurs accompagnateurs. Ces temps d'échanges sont co-animés par les 2 parties, autour :

- d'événements permettant de croiser les différents mondes et d'amener de l'ouverture (autres entreprises invitées, ateliers de co-réflexion, conférences, retours d'expérience d'entreprises et accompagnants, etc.)
- de séances de travail thématiques : formalisation, schématisation d'une approche/outil intéressant(e), apports de repères sur la Qualité de Vie au Travail, la santé ou le travail par exemple.

# 3 Un collectif d'institutionnels pour faire du lien et faire grandir le système.

**Il agit à différents niveaux et est garant de la qualité du système :**

- L'identification des besoins, des accompagnants et des entreprises.
- Le recrutement, l'animation, et l'évaluation des accompagnants.
- Une sensibilisation et une communication auprès des entreprises sur l'association des enjeux de performance économique et de QVT.
- Un rôle central de coordination et d'animation des différentes parties prenantes.
- L'évaluation des actions pour ajustement de l'offre de service aux entreprises.



# QUESTIONS QUE PEUVENT SE POSER LES ENTREPRISES SUR LE « COMMENT CHANGER »

**1**

### Quand démarrer une transformation ? Faut-il entrer par un sujet spécifique ?

Ce n'est pas le sujet qui est central mais la façon de le travailler, via la discussion, l'implication et l'identification d'améliorations. Le sujet sert de prétexte pour l'apprentissage d'une démarche de performance globale

**2**

### Quelles organisations sont concernées par ces démarches ?

Tout type d'organisation (entreprise, école, association,...) quelle que soit sa taille et son secteur d'activité. La condition est d'avoir des enjeux de transformation réels et une équipe dirigeante motivée pour se (re)mettre en question et contribuer dans un collectif interne à l'organisation ou avec d'autres organisations.

**3**

### Doit-on définir un périmètre particulier pour démarrer ?

Il est possible de démarrer par un Codir, par un groupe projet, par un service, par le management intermédiaire, etc. Avant d'initier un déploiement. La condition nécessaire est que la démarche soit a minima « portée » par l'équipe dirigeante afin de lui donner toute sa légitimité et un sens explicite.

## 4 Y a-t-il un outil ou une méthode à maîtriser ?

Pas nécessairement. La démarche s'appuie sur une approche apprenante afin que chaque équipe et structure puisse créer sa propre façon de fonctionner, amener les améliorations de l'intérieur et en faire une capacité collective. La démarche s'appuie également sur les méthodes et outils déjà existants dans l'entreprise. Ils sont souvent nombreux et suffisants !

## 5 Que fait l'accompagnant pendant et entre les réunions collectives ?

Le travail entre les réunions avec l'accompagnant est tout aussi important que les temps de réunion in situ avec le collectif. Il s'agit le plus souvent de co-élaborer le contenu et le déroulé des travaux avec le manager. Tout ce qui est fait par l'accompagnant a comme finalité la montée en autonomie des accompagnés. En fonction de la maturité et du contexte de l'entreprise ou de l'organisation concernée, l'accompagnant peut avoir un rôle plus opérationnel au début de l'intervention, puis tenir une posture de coaching ou de mentorat à la fin.

## EN SAVOIR PLUS

Retrouver l'ensemble des travaux et du corpus documentaire ÉLENCE à télécharger : sur le site www.elence.fr

Études, guides, veille documentaire, synthèses, fiches outils et pratiques

***Pour enrichir, nourrir des réflexions et faciliter des actions de performance globale.***

élence

L'humain au cœur de la performance globale de l'entreprise

Produit par Cohésion International - Réalisé par Bihua

## MERCI À

DIRECCTE AUVERGNE RHÔNE-ALPES
RÉGION AUVERGNE RHÔNE-ALPES
CARSAT RHÔNE-ALPES ▪ GROUPE APICIL
ARACT AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
ECAM LYON ▪ AGERA ▪ THÉSAME

**TOUS NOS PARTENAIRES**

## DANS LA MÊME COLLECTION

- FORMER POUR TRANSFORMER
- FORMER LES MANAGERS DE DEMAIN
- DES POLITIQUES PUBLIQUES COHÉRENTES ET INNOVANTES AU SERVICE DES ENTREPRISES
- CONTRIBUER À LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES