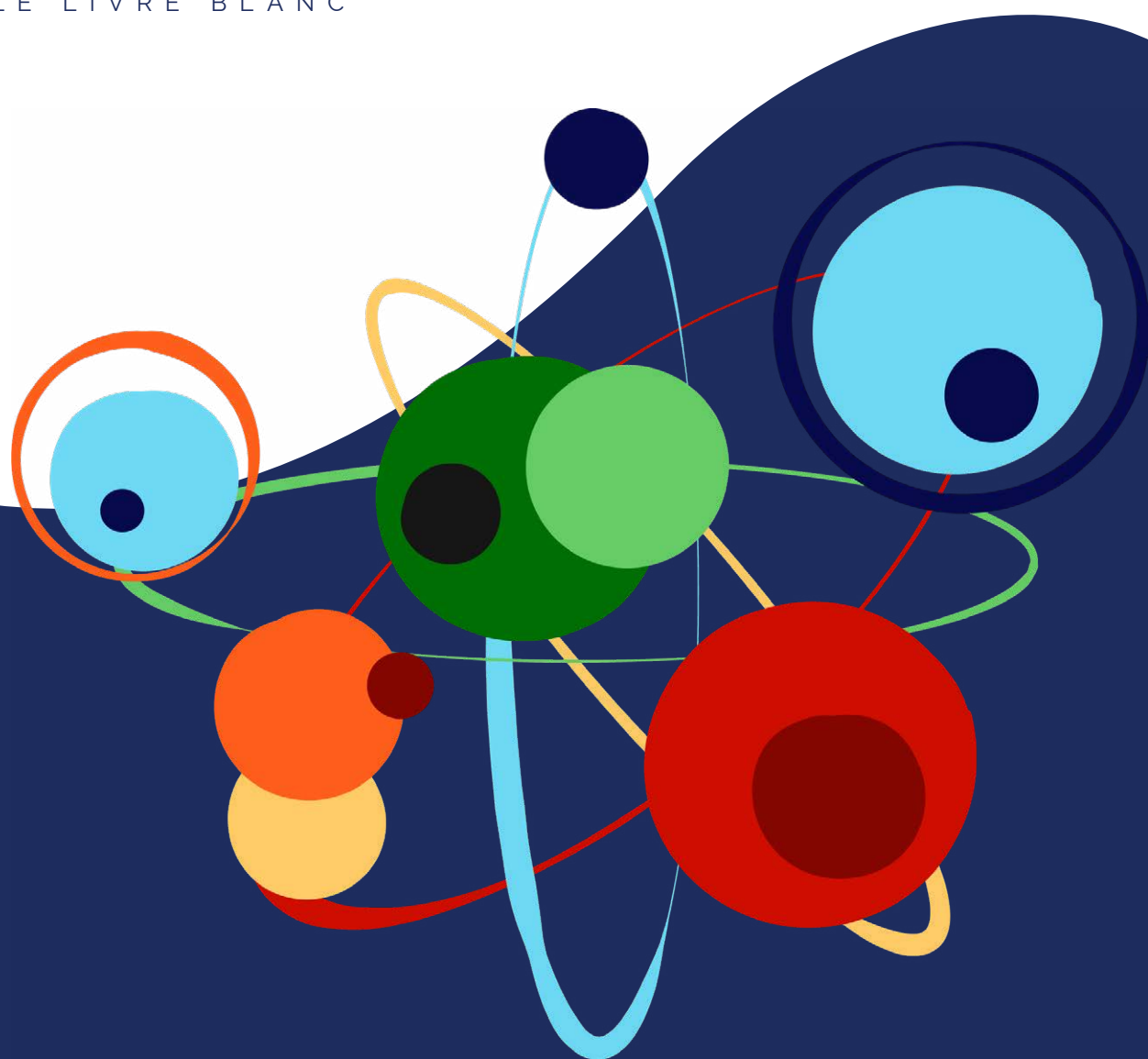


ENRICHIR SA PRATIQUE MANAGÉRIALE

AVEC LE LEADERSHIP
COLLABORATIF

LE LIVRE BLANC



by overthemoon

JANVIER 2020 | CONTACT@OVERTHEMOON-PARIS.COM

SOMMAIRE

Préface	P.03
Management et algorithmes.	
Partie 1	P.04
Contexte et performance de l'entreprise.	
Partie 2	P.12
Performance et leadership collaboratif : quelques fondamentaux.	
Partie 3	P.17
Performance et leadership collaboratif : notre regard.	
Conclusion	P.28
Le leadership collaboratif est fait pour vous.	

Ce document a été conçu comme un travail collectif associant une quinzaine de responsables d'entreprises et l'équipe d'overthemoon. Reprenant sous forme de verbatim, dans les pages qui suivent, les propos recueillis auprès de chacun d'entre eux au cours d'entretiens individuels, il a pour ambition d'apporter des réponses éprouvées à des questions concrètes.

Préface

MANAGEMENT ET ALGORITHMES

Mars 2019. Le Web souffle ses 30 bougies. C'est le moment de se replonger dans le contexte des années 80, à une époque où le Minitel de Gérard Théry, l'ancien patron de France Telecom, constitue à la fois le fer de lance et le balbutiement de la mise en relation des entreprises avec l'information en ligne.

Il y a tout juste 30 ans donc, l'entreprise appelle les renseignements pour un numéro de téléphone, SVP 11 11 pour de l'information sur un sujet donné et son agent de voyages pour un déplacement.

Et personne n'imagine un instant que, trois décennies après, il en irait tout autrement : les Pages Jaunes sur Internet ont rendu inutiles non seulement l'annuaire papier, mais aussi les services de renseignements téléphoniques ; Wikipedia a enterré SVP 11 11 et les comparateurs de voyages permettent de pister en trois clics – et sans se déplacer – la meilleure offre pour se rendre d'un point à un autre de la planète. Toutes choses perçues comme une évidence par les moins de 20 ans...

Cette reconfiguration de la société en société de l'information a relégué au rang de souvenirs des catégories entières d'emplois et, dans le même temps, généralisé de nouveaux métiers dont personne n'aurait soupçonné l'émergence. Certaines entreprises ont su s'adapter et tirer parti de la nouvelle donne, d'autres ont disparu.

Pourtant, il semble que ce bouleversement ne soit que l'amorce d'un autre changement – autrement plus radical – induit par le déploiement de l'intelligence artificielle. Au XIX^e siècle, la machine à vapeur surpasse l'homme au travail au plan de la force physique ; au XX^e siècle, l'ordinateur le distance par ses capacités de mémoire et de calcul – Kasparov finira en 1997 par perdre contre *Deep Blue* – ; au XXI^e siècle, les algorithmes sont non seulement capables d'effectuer en quelques millisecondes un travail de mise en relation intelligente d'informations au sein de bases de données gigantesques, tâche qui prendrait une éternité au professionnel le mieux entraîné, mais également de prendre à notre place des décisions plus pertinentes que nous ne saurions le faire, grâce à la mise en œuvre du *machine learning*, technologie d'intelligence artificielle permettant aux ordinateurs d'apprendre sans avoir été programmés à cet effet.

L'individu au travail se voit ainsi concurrencé dans tous les compartiments de sa valeur ajoutée, y compris dans sa capacité de décision... Menace ou opportunité, l'appel de plus en plus massif à la puissance des algorithmes semble un mouvement irréversible. Dès lors, suivant l'adage de Sir Winston Churchill, sachons « prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge ». À cet égard, il appartient à chacun, notamment au sein de l'entreprise, de mettre ce changement au service d'une plus grande qualité non seulement de travail, mais de vie. Car, si la machine surpasse désormais l'homme par son savoir-faire, celui-ci possède une capacité particulière – et essentielle pour l'avenir : le savoir-être.

Savoir-être et savoir collaborer sont le fondement même de l'*affectio societatis*, cette volonté commune à plusieurs personnes de s'associer pour entreprendre ensemble. Il ne s'agit pas d'un concept figé, mais de comportements concrets à réinventer et adapter sans cesse pour faire de l'entreprise une organisation durablement (ultra)performante. Si les dirigeants et managers ont une responsabilité particulière dans ce mouvement, ils ne sont pas pour autant démunis face aux incertitudes de l'avenir. Ils peuvent s'appuyer sur le *leadership collaboratif* pour enrichir leur pratique managériale et embarquer chacun dans une sociodynamique agile, efficace et épanouissante. C'est tout l'enjeu de ce livre blanc, conçu dans une approche collaborative avec la contribution d'entrepreneurs de tous horizons.

Partie 01

Contexte et performance de l'entreprise

Si « gouverner, c'est prévoir », selon la maxime attribuée à Adolphe Thiers, l'entreprise est de moins en moins simple à gouverner, tant elle évolue dans un environnement toujours plus incertain et se mesure à une complexification exponentielle de son écosystème.



Un premier élément de complexité est la mutation des modes de consommation liée à la généralisation d'Internet. **La concurrence n'est désormais plus locale ou nationale, mais planétaire.** C'en est fini du client captif : le consommateur français peut, sur Internet, acheter son vélo électrique aussi bien chez le fabricant chinois Aimos Technology que chez Peugeot. **À contrario, de nouveaux modes de consommation émergent,** caractérisés par la recherche de produits plus locaux, plus artisanaux. Ce sont autant de poches de valeur qui échappent aux mêmes entreprises qui, pour répondre à la concurrence mondiale, ont fait le choix stratégique d'industrialiser et de globaliser leurs approches. **Le défi des plateformes de mise en relation de particuliers :** des métiers de service aussi anciennement établis que chauffeur de taxi ou hôtelier voient une part croissante de leur clientèle leur échapper au profit des Uber et autres Airbnb.



L'entreprise est également confrontée à de nouvelles menaces, elles aussi liées à la généralisation d'Internet. **Elle redoute la circulation d'informations de moins en moins qualifiées** avec le risque associé d'atteinte à l'image : en 2016, le groupe Vinci était victime d'un *hoax* faisant état d'erreurs alarmantes sur la comptabilité du groupe. En quelques heures, le cours de l'action dévissait de près de 20 %... **Elle peut être victime de cyberattaques :** en 2019, le groupe norvégien Norsk Hydro, leader des produits à base d'aluminium, est victime d'une attaque de type *ransomware* qui touche ses usines dans le monde entier et paralyse la production des heures durant.

L'entreprise se trouve également prise en tenaille entre les exigences – parfois contradictoires – de l'actionnaire, du consommateur et du citoyen. **Elle subit la financiarisation continue de l'économie** : si elle n'est pas nouvelle, la recherche par les actionnaires d'un retour sur investissement toujours plus important et plus rapide contraint beaucoup de dirigeants à prendre des décisions sacrifiant le long terme sur l'autel du court terme. S'ensuivent des réorganisations de plus en plus fréquentes, de plus en plus rapides, de moins en moins lisibles pour les salariés, une difficulté croissante à donner du sens au changement, un besoin essentiel de

clarté et de visibilité. **L'entreprise se trouve placée sous le microscope de la vigilance citoyenne** : elle ne peut plus se contenter de proposer au consommateur des produits et services compétitifs, elle doit également apporter au citoyen la démonstration de la prise en compte des impacts sociétaux, environnementaux et éthiques de ses activités.

Le chef d'entreprise doit composer avec une évolution profonde du contrat social. Pour les conseils d'administration, le salarié est devenu une variable d'ajustement parmi d'autres au sein d'un coût de revient ; en retour, pour le salarié, l'entreprise

n'est plus l'affaire d'une vie, mais une simple opportunité dans un parcours professionnel. La résultante de cette évolution est **une volatilité accrue de la ressource humaine**.

Enfin, les mutations climatiques, géopolitiques, technologiques, réglementaires... constituent autant de **changements dont les entreprises ne savent prédire ni la cinétique, ni l'ampleur** : qu'un épisode de grêle vienne à ruiner une récolte en quelques minutes, ou qu'une taxe punitive à l'importation vienne fermer les portes d'un marché, et c'est tout un *business model* qui est à revoir dans un contexte de crise.



C'est dans cet environnement complexe et instable que les entrepreneurs doivent prendre des décisions au quotidien, dans tous les domaines :

recruter des collaborateurs, les former, les motiver, développer et mettre sur le marché de nouveaux produits et services, fidéliser les clients, communiquer auprès de l'ensemble des parties prenantes, effectuer des choix stratégiques de développement, etc.



Paroles d'entrepreneurs

➔ À PROPOS DES ATTENTES DE LA SOCIÉTÉ

“

Traditionnellement, l'entreprise était un monde assez clos, souvent un family business, assez fermé aux partenaires, assez peu visible en l'absence de site Web, entretenant peu d'interactions avec les clients, encore moins avec le public. Aujourd'hui, elle est très surveillée par ses clients, ses prospects, l'opinion publique, ses salariés, les candidats au recrutement...

”

“

Aujourd'hui, le modèle économique de l'entreprise est remis en cause par la société, de sorte que le dirigeant se retrouve écartelé entre les exigences de rentabilité de ses actionnaires et la satisfaction des impératifs sociaux et sociétaux

”

“

L'entreprise doit prendre en compte les parties prenantes : pour devenir leader, elle doit être exemplaire, elle doit être elle-même. Il ne s'agit pas de philanthropie, car le business doit aussi rapporter, il s'agit de trouver l'équilibre

”



“

Beaucoup d'entreprises ont disparu en raison d'un business model inadapté. Aujourd'hui, ça peut être en raison d'une vision sociétale

”

Paroles d'entrepreneurs

→ À PROPOS DU LIEN ENTRE LE SALARIÉ ET L'ENTREPRISE

“

Le changement d'attentes des collaborateurs est net : autrefois assez sages, ils jouaient le jeu. Aujourd'hui, bien mieux informés, ils sont dans une logique de donnant-donnant, et pas seulement au plan du salaire

”



“

Le contrat moral du salarié avec l'entreprise n'est plus le même. Le manager doit faire en sorte que les projets personnels des collaborateurs trouvent leur place dans l'entreprise. Il doit savoir transformer une multiplicité de projets personnels en un projet collectif.

”

En l'espace d'une génération, le contexte de l'entreprise a radicalement changé. Certaines ont su l'anticiper et en tirer parti pour accroître leur performance en faisant évoluer non seulement leur *business model*, mais aussi leur management. Aujourd'hui, l'entreprise performante répond à certaines caractéristiques : **elle possède tout d'abord un fonctionnement axé sur le client** (*customer centricity*) – qu'elle écoute au lieu de décider pour lui – et se met

tout entière à son service, de la base à la direction. **Son top management est proche du terrain** : en multipliant les allers-retours directs avec lui, l'équipe de direction perçoit la réalité du terrain au lieu d'en obtenir une image déformée par des niveaux hiérarchiques successifs. Dès lors, elle peut s'émanciper d'une culture du contrôle pour déléguer des responsabilités à des équipes agiles, fonctionnant en mode projet. **Elle présente un organigramme**

aplati et ses dirigeants s'appuient sur le middle management, car celui-ci joue un rôle essentiel dans la mobilisation de toute l'entreprise au service de la performance. **Elle sait associer les directions fonctionnelles** (direction informatique, financière, etc.) **à la recherche de performance**, car celles-ci constituent le support de la transformation...



Mais l'entreprise performante est avant tout celle qui a su changer de paradigme managérial pour **s'orienter vers l'objectif**, l'étoile à atteindre, et remettre en question les modèles existants plutôt que de s'employer à maintenir l'acquis. C'est celle qui sait **gérer le savoir-être autant que le savoir-faire** : car pour attirer les meilleurs et développer l'intelligence collective, il faut des compétences en savoir-être. Il faut notamment s'attacher à développer l'intelligence émotionnelle : la gestion du stress, la confiance en soi, le lâcher prise, la conscience du temps, le droit à la déconnexion. L'organisation de l'entreprise performante **place l'humain au centre du dispositif** : en mettant les équipes en capacité (*empowerment*) de mener à bien les projets qui leur sont confiés ; en coconstruisant avec elles les projets afin de susciter de l'adhésion au lieu de créer de la résistance. Mais aussi en veillant à ce que les tâches/missions confiées à chaque collaborateur le valorise et en

reconnaissant les efforts des salariés, car l'envoi de signes de reconnaissance valorisants pour l'image du salarié constitue une incitation au dépassement de soi. Celui qui se sent considéré pour ses efforts et récompensé pour son engagement a envie de collaborer au projet de l'entreprise, de s'engager au service du client. L'entreprise performante intègre l'évolution culturelle de salariés de mieux en mieux informés sur les entreprises, leur culture, leurs pratiques managériales et de plus en plus conscients de leurs droits. Son management sait **donner des repères et impulser le bon rythme** : tout d'abord en présentant aux équipes des objectifs clairs et une stratégie lisible, avec un périmètre déterminé et des contraintes de temps, car le mode agile ne signifie pas le chaos, mais doit s'inscrire dans une trajectoire que tout le monde comprend. Son management actionne les bons acteurs, sur la base d'une vision claire de l'environnement, de la *power map*,

des parties prenantes impactées par le projet. Enfin, il donne aux équipes le temps de réfléchir avant d'agir, sans confondre vitesse et précipitation. Enfin, l'entreprise performante **prend en compte la responsabilité sociétale des entreprises** : en envisageant les impacts sociétaux et environnementaux de chaque projet, de chaque innovation, car il faut une perception globale du changement pour imaginer des solutions durables. Son management sensibilise les actionnaires au fait que toute recherche de rentabilité ignorant ces impératifs risque d'être de courte durée...

L'évolution vers ces pratiques managériales porteuses de performance est le sens même de la notion de leadership collaboratif abordée plus loin.

Paroles d'entrepreneurs

➔ À PROPOS DE LA RECONNAISSANCE DES EFFORTS DES SALARIÉS

“

Le top management souhaite que ce soient les collaborateurs qui s'adaptent, en sens unique ; il leur demande de faire toujours plus avec moins. Or, il faut de la reconnaissance de ce que font les salariés.

”



➔ À PROPOS DE L'IMPORTANCE DU SAVOIR-ÊTRE

“

À l'heure de l'intelligence artificielle, le jusqu'au-boutisme du digital doit nous amener à nous questionner sur notre rôle, notre importance en tant qu'être humain, car la performance d'une entreprise se base sur le savoir-être de ses hommes.

”



Paroles d'entrepreneurs

➔ À PROPOS DE LA REMISE EN QUESTION DES MODÈLES EXISTANTS

“

Il faut prendre la peine de questionner les objectifs, car le cerveau préfère des réponses automatiques qui demandent peu d'énergie à des réponses nouvelles, pertinentes, mais qui demandent de l'énergie. C'est physiologique.

”



“

On arrive au bout d'un système aberrant d'indicateurs de performance. Ceux-ci ne donnent pas beaucoup de sens au quotidien de l'humain. Par exemple, 1 seul conseiller de Pôle emploi peut avoir jusqu'à 250 dossiers à gérer : il va donc aller vers les dossiers les plus simples pour en traiter beaucoup, laissant de côté les dossiers les plus complexes.

”

Paroles d'entrepreneurs

→ À PROPOS DU BESOIN DE RÉFLEXION

“

Aujourd'hui, on est dans la réaction plutôt que dans la réflexion, la maturation : on n'accepte plus le temps de la réflexion. Or, raccourcir les plannings ne va pas dans le sens de la qualité du travail.

”



→ À PROPOS DE LA PRISE EN COMPTE DE L'ÉVOLUTION CULTURELLE DES SALARIÉS



“

Il faut aller vers un management plus sain et plus intelligent que par le passé. Aujourd'hui, tout collaborateur peut, au travers d'Internet, avoir accès aux principes du management, donc avoir un avis sur le sujet.

”

Partie 02

Performance & leadership collaboratif : quelques fondamentaux



Selon l'expérience des contributeurs à ce livre blanc, le dirigeant de l'entreprise performante présente un certain nombre de qualités comportementales – **un savoir-être** – qui permettent la mise en place d'une organisation collaborative. Il sait faire preuve de vision, d'inspiration, il sait incarner le projet de l'entreprise, il montre de la confiance en soi et dans les autres, et sait être à leur écoute avec empathie et authenticité. Il possède une aptitude à comprendre rapidement les situations, à donner un cap et à l'expliquer. Il a acquis

une aptitude à l'introspection : se questionner, être à l'écoute de ce qu'on est. Il a ainsi l'humilité de ne se croire ni omniscient, ni omnipotent, mais laisse à ses collaborateurs de l'autonomie, de l'espace pour libérer leur capacité d'initiative, pour les faire grandir. Il sait être présent lorsque des questionnements émergent, lorsqu'il faut débloquer des situations par une prise de décisions. Il a appris à encourager plutôt qu'à faire pression, à faire autorité et non à être autoritaire. Enfin, et surtout, il sait reconnaître les efforts et actions de ses salariés et le leur montrer.

En un mot, dans l'entreprise performante, la valeur ajoutée du dirigeant réside plus dans son talent d'animateur, de facilitateur et d'arbitre que dans ses qualités de commandement. On n'attend pas de lui qu'il ordonne, mais qu'il « booste ».



Les qualités comportementales décrites ci-dessus sont communément associées à la capacité de leadership. Mais apprend-on à devenir leader ? Selon l'opinion communément admise, rapportée par les contributeurs à ce livre blanc :



Être leader

serait d'abord une aptitude :

« Il faut avoir naturellement une vision, un tempérament, un charisme, donner confiance pour être suivi. Un leader inspire : on peut être leader tout en étant mauvais manager, comme Steve Jobs par exemple. Il faut dans ce cas déléguer le management » ;



Être manager

serait d'abord une pratique :

« C'est la pratique du management fondé sur des principes et des convictions qui fait progresser. On apprend de ses erreurs dans l'exécution plutôt que dans les manuels scolaires ».



L'expérience du management de nombreux projets menés en mode collaboratif conduit à nuancer cette opinion.

Elle montre en effet qu'un salarié de terrain peut, dès lors que les conditions sont réunies, révéler un potentiel de leadership tout aussi précieux que celui du dirigeant le plus respecté.

Créer les conditions de cette révélation est le premier enjeu du management collaboratif.



Notons à cet égard que le leadership collaboratif – qui forme avec l'(ultra)performance de l'entreprise un attelage indissociable – constitue une discipline comparable à celle qu'il faut acquérir dans la pratique des arts martiaux.

Une discipline exigeante fondée, d'une part, sur l'assimilation de techniques et, de l'autre, sur un entraînement quotidien. Dans l'entreprise, comme au *dōjō*, la maîtrise du leadership collaboratif s'acquiert à l'aide de méthodes et d'outils, mais surtout par

une pratique quotidienne du management collaboratif dont le retour d'expérience permet d'apprendre de soi-même et des autres. **Car le leadership collaboratif n'est pas au service de l'individu, mais de l'équipe.**

Paroles d'entrepreneurs

➔ À PROPOS DU CONCEPT DE LEADER

“

Le terme de leader renvoie à une personne et non à une qualité intrinsèque. Le leadership n'est pas une qualité individuelle acquise qui permet d'être leader quel que soit le sujet. Le leadership est lié aux circonstances. Les leaders sont ceux que leurs équipes reconnaissent comme tels. Le leadership ne se décrète pas, il naît de l'adhésion du terrain. C'est d'abord le terrain qui doit se mobiliser pour qu'émerge le leader. Il faut donc commencer par le leadership collectif. Le leadership individuel ne peut se penser sans l'intelligence collective qui le fait émerger.

”



➔ À PROPOS DE LA RECONNAISSANCE DES QUALITÉS D'UN LEADER

“

Le leader sait prendre soin de lui pour que ses équipes suivent les règles qu'il leur fixe, comme dormir mieux pour diriger mieux.

”

“

L'entraîneur qui a la confiance de ses joueurs est libre de tout leur proposer, et le joueur est alors capable de sortir de sa zone de confort.

”

Paroles d'entrepreneurs

→ À PROPOS DU LEADERSHIP COLLABORATIF

“

Ce qui est au cœur, c'est le courage individuel et l'incarnation sincère de valeurs. Il faut inciter les autres à rejoindre cela. Seul, on ne peut tout changer, il faut du collectif

”



“

J'ai entraîné deux équipes pendant plusieurs années : l'une avec un esprit collectif, l'autre non. La différence dans l'épanouissement, le plaisir à faire ensemble se traduisait clairement en termes de résultats ! Dans l'entreprise, c'est pareil.

”

“

Il y a des sociétés qui font du coaching, qui arrivent à trouver dans les entreprises des personnes porteuses de convictions et à les fédérer pour transformer l'organisation. Dès lors, une minorité suffit à faire changer l'entreprise.

”



“

Une équipe peut très bien travailler seule, sans leader, dès lors que ses membres se reconnaissent comme capables de collaborer et se font confiance.

”



Dans sa quête de performance, le leader se heurte à des pesanteurs qui sont autant de freins à la réussite de projets menés en mode collaboratif. Les plus fréquemment citées par les contributeurs à ce livre blanc sont : **la peur de l'inconnu**, qui tétanise et incite à trouver refuge dans des schémas classiques, **la peur du changement**, les mille et une raisons

avancées pour ne pas changer, notamment par crainte de se tromper : « *on a toujours fait comme ça, on ne sait pas faire autrement, le marché ne le voudra pas...* », **la difficulté à tirer des leçons de ses erreurs**, à se (ré)former, à diffuser la culture de l'anticipation dans l'entreprise, **les préjugés** : « *penser à la place du client quant à ses attentes est un grand frein au succès* », **et enfin le manque de**

loyauté : « *La génération Y, celle des zappeurs professionnels, risque de souffrir par manque de conscience de la nécessité d'être loyal vis-à-vis de leur entreprise... Cela va peut-être de pair avec la délocalisation de beaucoup d'emplois. Mais être mobile physiquement ne signifie pas qu'on puisse se comporter en girouette moralement* ».



Vaincre ces pesanteurs pour allumer le moteur de la performance, tel est l'objectif du leadership collaboratif dont les principaux traits sont évoqués dans les pages qui suivent, au travers de l'expérience d'entrepreneurs et des membres de l'équipe overthemoon.

Partie 03

Performance et leadership collaboratif. Notre regard



« *On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré* » affirmait Albert Einstein.

La conception hiérarchique de l'entreprise où le chef décide et le salarié exécute, sa structuration en silos où l'horizon de chacun ne dépasse pas son propre service, l'image du dirigeant omnipotent et omniscient, la résistance au risque et à l'innovation... autant de modes de pensées à l'origine, pour une large part, de la difficulté des entreprises à se montrer performantes dans un monde où l'incertitude, la complexité et la

vitesse sont devenues la norme. Une problématique qu'un éditorialiste de la presse économique, Jean-Marc Vittori des Échos, résumait en ces termes dans un récent billet : « *Nous vivons maintenant dans un espace tellement multidimensionnel que nous ne pouvons plus espérer l'appréhender, et encore moins prévoir ses mouvements, au moins pour l'instant. Nous entrons dans une décennie où nous allons devoir penser et agir autrement.* » Or, « *se penser autrement pour réussir* » est précisément la proposition formulée par **overthemoon** pour atteindre la performance.

À défaut de permettre à l'entreprise de s'affranchir de la complexité de son environnement, le leadership collaboratif vise à réduire celle intrinsèque à son organisation par l'adoption de modes de pensée porteurs de sens pour toutes les parties prenantes.



Se penser autrement, c'est d'abord passer d'une culture de l'injonction à une culture de l'intention

Mais qu'entend-on par « intention » ?

Celle-ci se définit communément comme « *une disposition d'esprit, un mouvement intérieur par lequel une personne se propose d'atteindre, ou d'essayer d'atteindre, un but déterminé, indépendamment de sa réalisation, qui peut être incertaine, ou des conditions qui peuvent ne pas être précisées* ».

On le voit, la notion d'intention est très liée à un engagement personnel, à un besoin d'action et à une volonté d'atteindre une finalité.

On peut dire ainsi qu'avoir une intention, c'est savoir où l'on veut

aller sans savoir comment y aller. Car l'intention repose sur une conscience de soi – et notamment de ses valeurs, de ses désirs et de ses croyances – qui fondent la confiance en soi.

Passer avec succès de l'intention à l'action s'accompagne de quelques prérequis, à commencer par le postulat selon lequel tout acteur d'une organisation, à tout niveau de l'échelle hiérarchique, est un leader potentiel. Ce passage suppose également une volonté d'agir plutôt que de subir, d'inscrire au programme de ses priorités absolues les changements nécessaires à ses intérêts personnels et professionnels.

Il implique également de pouvoir évoluer dans un environnement de confiance de la part de sa hiérarchie et de ses pairs, et de

« jouer » l'organisation comme des réseaux de compétences plutôt que de réguler l'action par la voie hiérarchique. Il induit enfin de prendre conscience des efforts et des moyens nécessaires pour mener à bien les changements voulus, de s'inscrire dans la durée... et de savoir se faire aider.



Le respect de ces préalables est particulièrement important pour l'acteur soucieux de mettre en place un management intentionnel, car :



Sa capacité à engager ses collaborateurs et/ou pairs sera fonction de la perception que ceux-ci auront de son intention ;

Et



sa crédibilité sera fonction de la perception que ceux-ci auront des raisons pour lesquelles il veut mener à bien le projet et de la valeur de ce dernier.

Du management classique au management par l'intention collective

À l'heure où les organisations travaillent de plus en plus en réseau – voire en tribu – au service de projets ou de missions exigeant un engagement à la hauteur de leur valeur ajoutée, l'intention collective est la raison d'être de l'entité, la raison pour chacun de ses membres d'être là.

En ce sens, l'intention collective est ce qui lui donne un sens, une noblesse et une âme. Notons au passage que l'intention collective s'identifie à la notion de projet plus qu'à

celle d'objectif et doit être posée en amont du choix de l'objectif, celui-ci n'en constituant qu'une traduction technique, managériale.

L'intention collective se place au-delà des intentions individuelles, elle n'en est pas la somme mais le plus grand dénominateur commun. Elle suppose une convergence et une cohérence des décisions et des actions individuelles. La définition d'une intention collective place le leader ou le manager devant un double risque : si elle est floue, le risque est celui de divergences grandissantes entre les intentions individuelles ; si elle nettement affirmée, il est celui d'une désolidarisation de certains membres de l'entité. Dès lors, l'intérêt du

leader ou du manager est de partager sans tarder son intention afin d'y faire adhérer le plus grand nombre, le plus rapidement possible.

Par opposition au modèle par injonction qui repose sur une logique de : « *J'ai réfléchi au sujet, voici ce que tu dois faire et comment* », le modèle par intention peut se résumer de la manière suivante : « *J'ai compris ce que nous devons faire et je vais te dire comment je compte le faire* ». Pour le manager, il suppose un changement de comportement vers plus de présence, d'ouverture, d'empathie, d'affectivité positive...



De l'intention à l'action

Fondé sur la proposition et la mise en action, le modèle par intention constitue un levier de performance, d'une part, en remplaçant les dirigeants dans leur fonction de motivation, d'aide, de conseil et d'arbitrage et, de l'autre, en stimulant la culture de l'audace, de

l'engagement et de l'innovation au sein des organisations.

En pratique, le passage de l'intention à l'action fait appel à plusieurs modalités, parmi lesquelles :

- **engager et s'engager sur des actions précises** : une date, un délai de réalisation, des montants, des noms, etc.
- **rythmer avec des rituels collectifs** afin de mobiliser les acteurs autour d'échéances précises : « *RDV à telle date, chacun partagera avec ses pairs (et/ou avec l'instance de gouvernance) l'avancement pour son domaine de responsabilité* » ;
- **progresser au moyen de boucles régulières de synchronisation/régulation** en mode problème=>analyse=>solution=>évaluation=>décision (PASED), permettant

de se replacer dans le processus du projet pour garder la tension sur les objectifs, partager et analyser le chemin parcouru depuis le point précédent, évaluer le reste à faire et prendre des décisions nécessaires pour avancer ;

- **agir dans une logique d'amélioration** continue, c'est-à-dire tout d'abord concevoir (établir une chronologie, un chronobudget, un retro-planning et une gestion des événements) ; ensuite exécuter (passer à l'acte, afficher la progression, être en contact, à l'écoute) ; puis vérifier le résultat de l'action menée (au moyen d'indicateurs, d'un retour d'expérience formalisé) et enfin corriger le tir si besoin. Une démarche qui se résume en quatre mots : plan=>do=>check=>(re)act (PDCA).

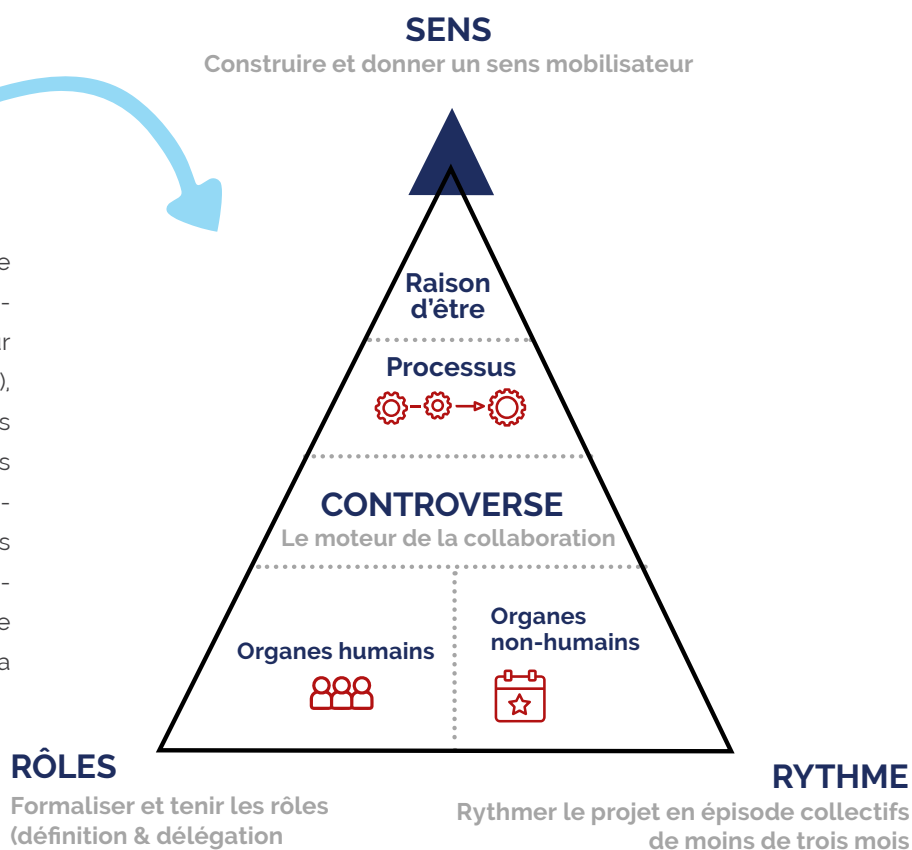
Le modèle par intention est la base du management collaboratif

De nombreux leaders et managers pensent que le collaboratif est un état d'esprit qu'il suffit d'insuffler pour que l'organisation se mette à fonctionner différemment, pour que ses membres se mettent à jouer ensemble de façon optimale dans le but d'atteindre un objectif commun et de s'adapter continuellement aux changements et contraintes qui se dressent sur leur chemin.

Pour **overthemoon**, le management collaboratif procède – on l'a évoqué plus haut – d'une discipline dont les fondamentaux s'apprennent et se développent ensuite par la pratique. Le prérequis, on vient de le voir, est d'opérer un changement culturel consistant à passer du modèle par injonction au modèle par intention. Mais la mise en place d'un management collaboratif commence par celle d'une architecture collaborative des organisations...

Qu'entend-on par architecture collaborative des organisations ?

overthemoon est adepte de cette approche qui voit une organisation comme un système porteur d'un sens (qui est sa raison d'être), structuré en rôles (remplis par des organes humains et non-humains comme les moyens industriels), progressant selon un rythme donné (les séquences clients et projets) et animé par un moteur (la controverse fertile). Il peut se représenter de la manière suivante :





Dans ce système, on commence par construire **un récit porteur de sens**, car il constitue l'élément mobilisateur destiné à embarquer les acteurs du projet. On formalise ensuite **des rôles** qu'il appartiendra à chacun de tenir dans une optique de responsabilisation et d'autonomie, permettant au leader d'enrichir sa pratique managériale en déléguant progressivement une part croissante des décisions à prendre pour se recentrer sur les plus stratégiques. Puis on installe **un rythme collectif** par épisodes de trois mois dans une logique d'organisation apprenante : des boucles régulières de synchronisation/régulation et la tenue de

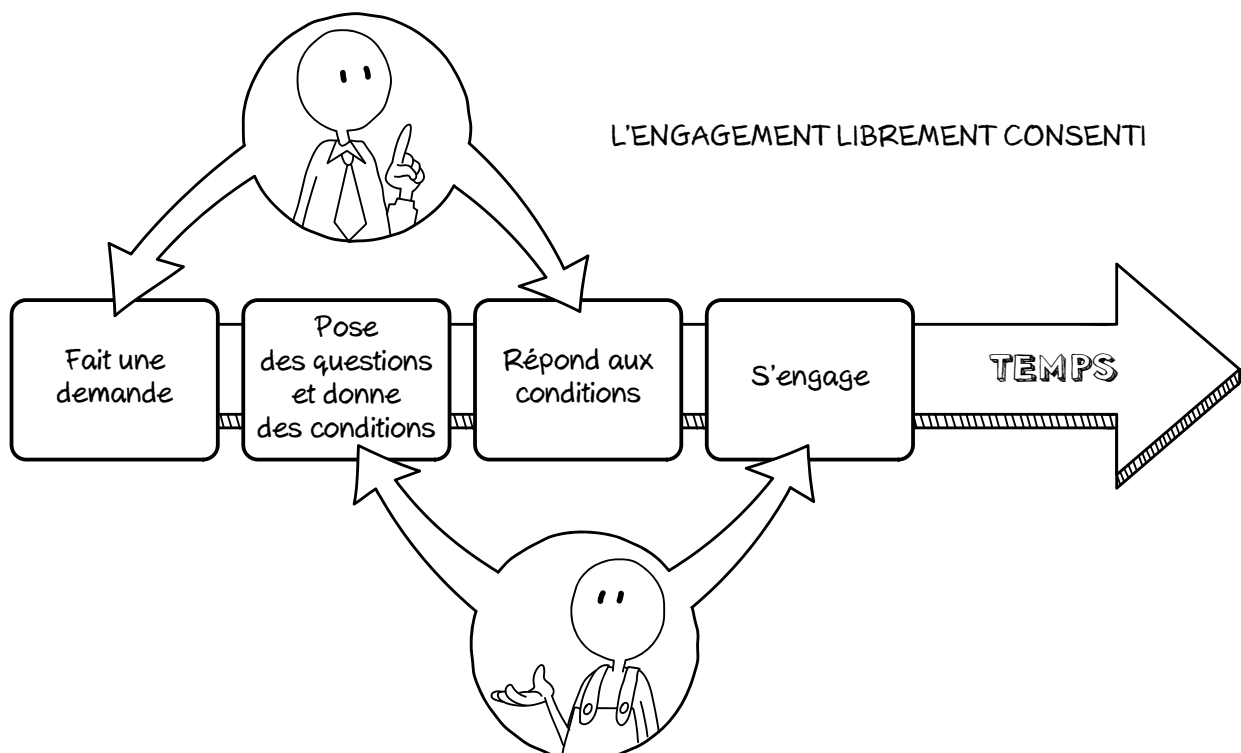
séances de rétrospective permettent à chaque acteur du projet de présenter son avancement sur la mission qui lui est confiée en analysant les raisons des succès ainsi que des difficultés rencontrées et en proposant des voies d'amélioration. C'est du cycle d'apprentissage – dans lequel le leader doit accepter que son équipe ait pu commettre des erreurs pour mieux apprendre de celles-ci – que naît la performance.

Enfin, la controverse est la dynamique qui met en mouvement tout le système, car elle vise à obtenir un résultat par le biais d'un processus de coconstruction par les équipes. Pour être efficace, cet engagement

repose sur un protocole dans lequel le leader commence par formuler une demande motivée à son équipe (pourquoi, quoi, qui, comment, quand). Le leader doit écouter le point de vue de chaque acteur sur sa demande. Cette étape lui permet de connaître les conditions que l'acteur met à son engagement (« *pour faire ce que tu me demandes, j'ai besoin de...* »).

C'est enfin au leader de réaliser les arbitrages nécessaires dans une posture d'aide à l'équipe (« *pour satisfaire les conditions que tu mets à ton engagement, voici ce que je peux te proposer, en respectant un cadre...* »).

Protocole d'engagement des acteurs





Le regard que porte **overthemoon** sur l'architecture collaborative des organisations part du constat que, pour transformer une idée en résultat, il faut transformer le fonctionnement collectif et donc s'intéresser aux organisations et à la manière de faire évoluer leur volonté. Car la plupart des produits et services proposés à travers le monde sont le fruit du travail non d'un individu, mais d'une organisation. Pour le dirigeant, la nouvelle architecture de son organisation

doit s'inscrire dans une culture collaborative « native » qui permet d'émuler le collectif pour accélérer et pérenniser l'atteinte des résultats, de booster l'intelligence collective de l'organisation et de franchir ainsi les obstacles, même quand ils paraissent insurmontables. Dans cette organisation collaborative, celui qui entreprend n'a pas seulement l'idée d'un avenir meilleur, mais surtout l'intention de le construire, ce qu'on pourrait traduire par la formule :



**Nous ne voulons pas être les meilleurs du monde,
nous voulons être meilleurs pour le monde.**



Tirer le meilleur parti d'une architecture collaborative implique de respecter quelques principes qui en assureront l'efficacité :

Placer les acteurs dans une posture de quête en proposant pour leur organisation une aventure collective dont ils peuvent être les héros

Il y a quelques années, un dirigeant contacte **overthemoon** pour l'aider à lancer un plan de performance dans son entreprise, qui est un groupement industriel de 8 000 collaborateurs. Nous avons 10 jours pour préparer le lancement du projet auprès des 60 patrons des 60 sites industriels à l'occasion de leur séminaire annuel.

Nous invitons le directeur général à mobiliser 7 managers pour leur offrir l'opportunité de devenir chacun responsable d'un chantier de transformation. Nous formulons avec lui le sens à donner à cet appel à mobilisation incluant leur présence dès le surlendemain, à Paris, pour travailler à la préparation du séminaire des 60 directeurs de sites. Le directeur général engage à 19h30 les 7 coups de téléphone... aucun ne refusera et tous seront présents le surlendemain, sans mentionner de préalable à leur mobilisation.

Nous leur avons demandé ce qui les avait motivés : ils nous ont répondu « *la perspective de réussir ensemble un projet fou mais nécessaire* ». Le sentiment d'urgence était présent et la solution au travers du projet proposé était perçue comme crédible.

Notre conviction est que les projets

collectifs qui réussissent sont ceux qui se présentent comme des évidences, ceux qui proposent une aventure porteuse de sens pour chaque acteur, ceux qui provoquent une vague d'action collaborative dans laquelle chacun se retrouve avec les autres dans l'action apprenante.

L'aventure collective proposée se matérialise autour d'un projet et d'un – ou plusieurs – objectif(s) tels qu'atteindre une part de marché, renouveler un portefeuille de produits ou de services, parvenir à un taux de rentabilité... Pour proposer une quête réaliste, le leader n'ignore pas les menaces – concurrence, changement de comportement des clients, déficit d'image... – qui pèsent sur l'organisation et que les acteurs du projet vont devoir surmonter pour atteindre l'objectif commun.

Leur proposer une quête simple

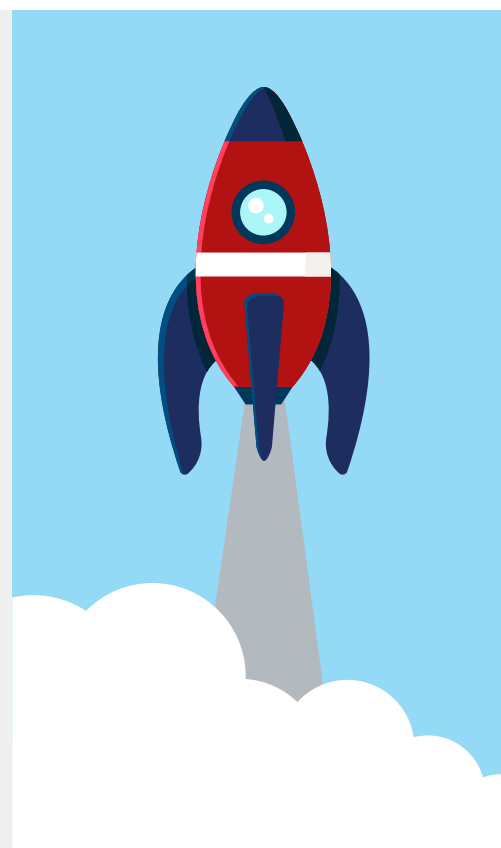
Un projet trop ambitieux ou des objectifs trop lointains présentent le risque de démotiver les acteurs à mobiliser.

Nous accompagnons actuellement, dans sa transformation, une organisation pour laquelle la solution proposée apparaît comme trop improbable, lointaine, difficile à atteindre.

La mobilisation des acteurs est très faible. Aussi, nous sommes appelés à revoir l'ambition portée par la solution : définir une « destination » collective intermédiaire qui va permettre aux acteurs d'entrer plus facilement dans l'action.

Afin d'emporter l'adhésion de l'équipe, le leader ou le manager doit ainsi savoir évaluer la hauteur à laquelle placer la barre et construire un chemin critique – une stratégie – donnant en permanence aux acteurs une visibilité de leur progression en direction de « l'étoile ».

L'aventure collective sera donc organisée de façon itérative, au travers de différentes solutions.



Mettre en place un système de distribution de signes de reconnaissance

Un des risques susceptibles d'apparaître au fil du projet est la démotivation d'acteurs perdus dans une dynamique collective qu'ils ne perçoivent pas comme valorisante pour eux-mêmes, en dépit de leurs efforts et de leur contribution. Engager durablement un acteur dans le rôle qu'il tient au sein de son organisation suppose de lui témoigner de la reconnaissance et de lui donner de la visibilité. La contrepartie du protocole d'engagement qu'il accepte de suivre est la perspective de recevoir des signes de reconnaissance de nature à le mettre en valeur et à stimuler son esprit de quête tout au long du projet.

Une fois définie les notions de management des projets par l'intention collective et d'architecture collaborative des organisations, intéressons-nous à celle de leadership collaboratif.



Le leader collaboratif

Comme l'indiquent les réponses du groupe de leaders/managers interrogés dans le cadre de la réalisation du présent livre blanc, le leader collaboratif est celui qui montre, d'une part, une capacité à insuffler une culture de l'intention et, d'autre part, à installer les conditions du management collaboratif.

En synthèse, c'est celui ou celle apte à incarner le projet à mener et en développer une incarnation collective ; à embarquer son équipe dans le projet, comme le fait un sélectionneur dans le domaine du sport. C'est également celui qui sait adapter son mode de management aux spécificités de son équipe ; animer le bon niveau de délégation de responsabilités et favoriser la controverse, dès lors qu'elle se révèle fertile et constructive.

C'est enfin celui qui possède une aptitude à analyser les raisons de ce qui ne fonctionne pas ; à mettre en place une organisation apprenante dans laquelle chaque membre apprend, adapte son rôle dans la chaîne de valeur et mesure le progrès de la performance collective.

Pour cela, le leader collaboratif doit viser la mise en autonomie de son équipe, car c'est elle qui constitue la clé de la performance de l'organisation.



Outre donner un sens au projet, cette mise en autonomie des acteurs implique pour le dirigeant de considérer l'objectif commun comme élément d'intérêt supérieur, d'accorder sa confiance aux acteurs impliqués dans le projet, de les pousser au dépassement, de se montrer solidaire d'eux, même en cas de désaccord, et de se comporter avec humilité, en acceptant de ne pas avoir toutes les réponses.

Enrichir sa pratique managériale par le leadership collaboratif requiert, on le voit, un certain nombre de qualités de la part du leader. Comme évoqué plus haut, l'expérience de l'accompagnement de nombreuses

entreprises dans différents domaines d'activité a souvent amené l'équipe d'**overthemoon** à constater que tout acteur d'une organisation pouvait montrer, dans des conditions propices, une forte capacité à devenir moteur dans le projet, à faire preuve de leadership. C'est la raison pour laquelle nous lui préférons le terme de « booster ». Et le management collaboratif est précisément un outil à sa disposition pour être ce « booster ».



Évoquons à cet égard ce qui nous paraît constituer la différence entre un fonctionnement *collaboratif* et un fonctionnement *participatif* : le collaboratif se donne pour objectif premier de délivrer un résultat, tandis que le participatif peut avoir pour objectif de partager, sans pour autant chercher à atteindre un résultat concret. **Le collaboratif cherche à atteindre ce résultat** par la mobilisation et la stimulation de l'intelligence collective d'une organisation, or celle-ci n'émerge pas *ex nihilo*. Elle consiste au contraire à aller chercher chez chaque acteur les qualités –

compétence, expertise, expérience... – qui, mises en œuvre au travers de règles de travail, contribuera à faire émerger la solution.

Enrichir sa pratique managériale par le leadership collaboratif, c'est également savoir tirer parti de l'expérience de celles et ceux qui ont déjà mené à bien des projets ou missions pour leur organisation. Et ce afin, d'une part, d'éviter les écueils auxquels ils se sont heurtés et, de l'autre, de développer – outre les méthodes et outils décrits plus haut – le savoir-être qui leur a permis d'embarquer les

acteurs de leur organisation sur la « route à l'étoile ».

L'expérience d'overthemoon auprès d'entreprises de tailles et de secteurs d'activité très divers lui permet de dégager quelques facteurs clés de réussite et pistes de réflexion dans ce domaine.

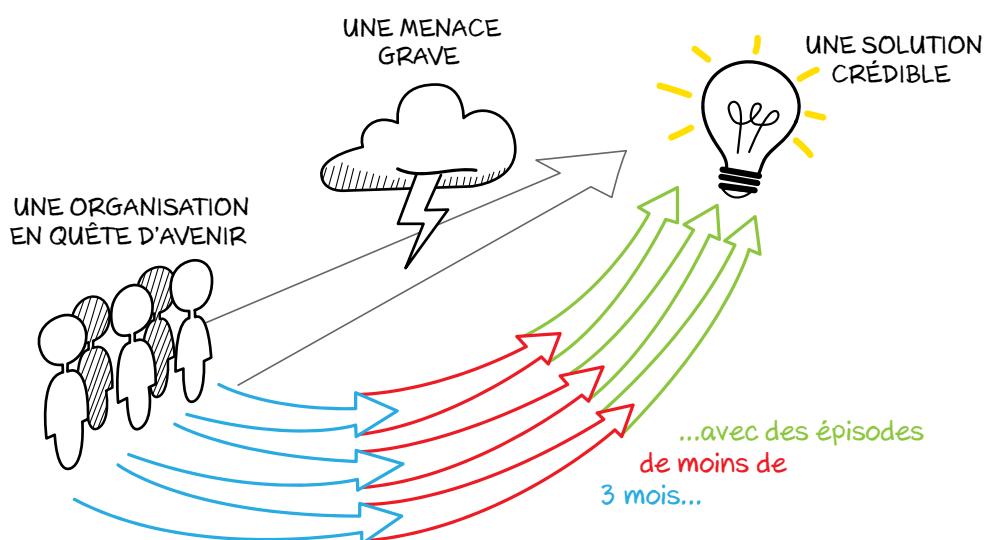
Tout d'abord, il est important pour le leader de commencer par comprendre en profondeur

le pourquoi du projet à mener et d'être capable de le partager avec tous les acteurs du projet.

Car c'est ce pourquoi qui donne un sens au projet et permet de se projeter dans l'avenir.

Chercher à s'inscrire d'emblée dans le comment ne permet pas d'assimiler le sens du projet et revient à plaquer l'avenir sur le présent sans avoir acquis le moyen de s'en affranchir.

Une stratégie de réponse à la menace organisée en chantiers





Il est également important de **donner à tous les acteurs du**

projet le temps de l'appropriation :

le leader ne doit pas négliger le fait que, s'il lui a fallu un temps certain pour assimiler le pourquoi du projet et pour porter le comment à maturité, il en faudra également à ses collaborateurs pour s'en imprégner avant de mettre en œuvre le projet. En effet, les dirigeants sont la première cause d'échec des transformations : ce qu'ils pensent clair pour eux-mêmes ne l'est pas forcément pour leurs collaborateurs. Ils exigent une mise en action rapide... alors même que leurs collaborateurs en sont à l'étape de compréhension de la logique du projet.

De même qu'il doit laisser à chaque acteur cette phase d'imprégnation, le leader doit garantir à chacun – sponsor, responsable, contributeur, destinataire d'information... – **une vision claire de son rôle au sein de l'organisation**, de ce qui est attendu

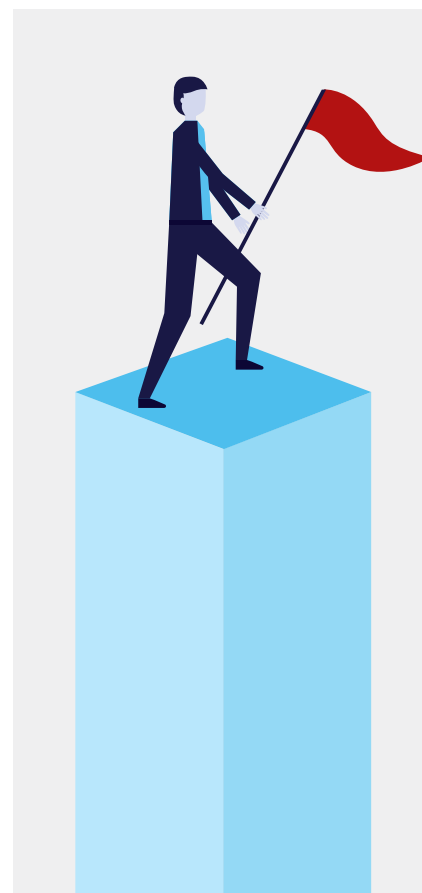
de lui dans le cadre du projet ainsi que des processus décisionnels. C'est cette vision qui permettra d'éviter les malentendus générateurs d'une fausse convergence.

Par-delà les rôles et processus décisionnels, le leader doit donner à l'ensemble des acteurs une vision systémique de l'organisation, de sorte que chacun soit conscient qu'il est entouré d'un système susceptible de l'aider dans l'accomplissement de sa mission. Ce qui peut se traduire par : « *Je suis responsable de ma mission, mais je ne l'exécute pas indépendamment des autres* ». Ceci implique de consacrer le temps nécessaire à la bonne gestion des interfaces.

Pour réussir et atteindre « l'étoile », le leader doit avoir **une perception du terrain cohérente avec celle des managers qui en sont proches** (nous les appelons « *frontline managers* » ou « *managers de proximité* »). Car le risque inhérent à une perception faussée par des distorsions successives à chaque niveau hiérarchique est la prise de décisions au détriment de l'organisation et de son projet. La cohérence recherchée s'obtient par une bonne synchronisation et la prise en compte des remontées du terrain au sein d'une instance qui permet d'adapter le chemin vers l'étoile à la réalité du terrain.

Enfin, le leader doit **apprendre à « lâcher prise »** : ce qui signifie résister à la tentation de vouloir tout contrôler tout le temps, et non laisser faire tout et n'importe quoi. « Lâcher prise », c'est donc savoir déléguer

une part des décisions à prendre, en fonction des objectifs fixés ; c'est également savoir accorder aux équipes une certaine autonomie de leurs choix, sur leur propre périmètre. Le leader doit en outre savoir se séparer de ceux qui ne permettent pas à ce nouveau mode de fonctionnement de se mettre en place : c'est l'exigence qui permettra aux équipes de trouver le bon niveau d'autonomie. Ce mode de management doit s'accompagner de boucles régulières de synchronisation/régulation qui permettront d'apprendre de ce qui a été réalisé, dans une logique d'organisation apprenante (et non de juger ce qui a été fait).



Conclusion

Le leadership collaboratif est fait pour vous

L'histoire de l'humanité est largement fondée sur l'intelligence collective des tribus. L'esprit de collaboration et de solidarité de ces groupes humains procédait traditionnellement d'un sentiment d'appartenance à une parenté commune, il relève aujourd'hui de plus en plus d'un sentiment d'appartenance à des organisations communes : association, entreprise... Ainsi, chaque période de l'histoire a vu la maturation d'une intelligence collective mise au service de projets de société.

L'évolution du contexte – technologique, économique, social, sociétal... – évoquée dans la première partie du présent document invite à solliciter cette intelligence collective pour contribuer à l'émergence d'un monde capable d'offrir des horizons en extension et non en contention. Dans ce monde, l'entreprise est au centre des enjeux économiques, sociaux et sociétaux, et la responsabilité de ses « leaders » est de la (ré)enchanter aux yeux de leur tribu pour lui permettre de réaliser des projets qui en feront une entité performante et pérenne. Or, quels que soient sa taille, son histoire et sa culture, son secteur d'activité, son statut juridique (public ou privé), son empreinte géographique, son type d'actionnariat (familial ou cotation en bourse), sa problématique de développement... toute entreprise en quête de performance et de pérennité est confrontée à la nécessité de réagir toujours plus vite aux modifications de son écosystème et de se montrer pionnière dans son offre de produits et de services. La vôtre n'y fait pas exception. Dans ce contexte, le leadership

collaboratif constitue une réponse adaptée au besoin de transformation de votre organisation. Dès lors que chacun a la possibilité d'exprimer son point de vue, dans un esprit de controverse fertile, avec l'écoute d'un leader bienveillant, l'intelligence collective d'un groupe d'individus sera toujours supérieure à celle de la plus intelligente des personnes qui le compose, fût-ce le leader de l'organisation.

Le leadership collaboratif permet de supprimer les incompréhensions, procès d'intention et réticences qui freinent l'action collective et de prendre en compte des solutions proposées par le terrain. En conduisant à une reformulation du projet de transformation en objectifs désirables, partagés et engageants, il favorise la convergence durable et la mise en action des membres de l'organisation dans un fonctionnement collectif de confiance, plus fun, plus agile, plus efficace et ouvrant la voie à une réussite collective dont chacun sera fier.

Depuis près de cinq ans, **overthemoon** intervient auprès d'entreprises confrontées à des problématiques de performance, en stimulant l'intelligence collective et en développant le leadership collaboratif. Il s'agit là d'une approche très différente de celle de cabinets de conseil, qui interviennent dans l'entreprise en se substituant un temps à ses leaders pour conduire un changement donné, sur la base d'un diagnostic et de modèles. Notre vision est à rebours de ces pratiques.

Notre approche consiste à apprendre à ceux qui font l'entreprise à **se penser autrement** pour devenir autonomes dans leur capacité à être performants et à le rester. Notre objectif est de transférer à ces leaders et à leurs équipes notre savoir-faire et de notre expérience pour les mettre en capacité de faire sans appui extérieur, parce qu'ils auront acquis collectivement la maturité nécessaire.

Car c'est la mise en autonomie de la tribu qui est la clé de la performance.

Et ceci est vrai non seulement pour l'entreprise, mais pour la société dans son ensemble.

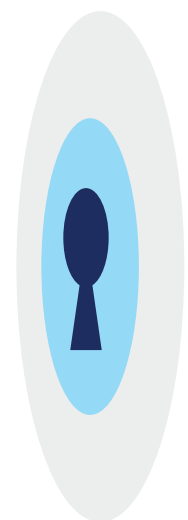
Prenons les cas de trois entreprises : une filiale industrielle d'un réseau de grande distribution, un acteur du secteur ferroviaire et une société de capital investissement filiale d'un grand groupe bancaire. Pour des raisons différentes – réaliser des économies sur ses coûts de production, regagner des parts de marché, accroître le montant des fonds levés –, chacune avait besoin d'augmenter sa capacité de performance afin de se maintenir durablement dans la course.

Trois entreprises intervenant dans des secteurs distincts, possédant des cultures distinctes, poursuivant des objectifs distincts... mais comparables dans leur besoin de libérer l'intelligence collective pour réussir. Et elles ont réussi, au-delà même des objectifs fixés par leurs actionnaires ! Et ce, sans restructuration, sans plan social... Juste en faisant travailler chacun différemment. La première entreprise

a dépassé de près de 7 % son objectif d'économies durables sur ses coûts de production, la deuxième a repris une position dominante sur son marché et la troisième est passée d'un rythme triennal de levées de fonds à un rythme semestriel.

Trois résultats dont ces entreprises peuvent, à juste titre, être fières... et **overthemoon** aussi, car ils viennent conforter la justesse de notre vision de l'entreprise : (ultra)performante parce que bénéficiant des apports du leadership collaboratif.

Et si nous devons labelliser la performance d'une entreprise, c'est à la réussite collective de toute l'équipe que nous le mesurerions, et non seulement à celle de ses leaders.





Remerciements

overthemoon remercie chaleureusement les entrepreneurs d'avenir qui ont accepté de donner de leur temps afin d'apporter un témoignage précieux pour la rédaction du présent document :

Pauline Baron / Agrily's Voyages

Jean-Christophe Carteron / Kedge Business School

Jean-Marie Chastagnol / Transaxiome

Iman El Gohary / KPC

Philippe Gal / Basedig

Céline Godeux / Orange

Claudia Hirsch / Orange

Nicolas Malaquin / La Poste

Éric Messier / Coach orienté solution®

Yahir-Norbert Mimoun / Coach certifié HEC

Pauline Monestier / La Cassiopée

Sandy Raclin / OM Conseil

Arnaud de Saint-Simon / Individuals SAS

François-Noël Tissot / Conseil en identité

Ce premier document est issu de la contribution d'une quinzaine de responsables d'entreprises et de l'équipe d'overthemoon au Parlement des entrepreneurs d'avenir. Il constitue en quelque sorte un premier rendez-vous avec celles et ceux désireux de l'enrichir de leur expérience en matière de leadership collaboratif et de tirer progressivement, de manière collective, les enseignements d'un ensemble de projets de transformation menés dans le domaine.

overthemoon



Rencontrons-nous

76 rue Thiers 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT



Appelez-nous

07 69 75 70 29



Ecrivez-nous

contact@overthemoon-paris.com

