



# Université 2024

Les Folles Journées



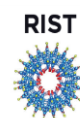
# INTRODUCTION

Chaque année se déroulent une ou deux universités du TAO. Le TAO TANK®, un think tank animé par RIST dans un esprit « fondation », vise à préciser ce que pourraient être les évolutions de nos organisations dans le moyen terme, et à construire une représentation de ce que pourraient être, ou devraient être, les fonctions support (RH, contrôle de gestion, achats, informatique, transformation numérique, innovation, etc...). Construire des représentations (Think), expérimenter (Act) et scruter les tendances porteuses d'avenir (Observe), c'est le TAO.

Depuis 2019 a été animée dans ce cadre une quinzaine de groupes thématiques, et menés plusieurs programmes de recherche.

Les universités sont l'occasion d'élargir la participation, de la diversifier, bien au-delà des adhérents, et de générer de la création originale pour « donner du peps » aux conclusions des groupes thématiques.

Cette année, huit ateliers ont agité les cerveaux et produit de belles avancées.



*Meta RIST Lab*

## CE BOOK A ÉTÉ REALISÉ AVEC LA PARTICIPATION DE

*Cécile Astier (Responsable du développement de l'IHEST)*

*Marjorie Bertin (Journaliste à RFI, enseignant-chercheur à l'Université Sorbonne Nouvelle, DG de IMPULSE, membre de RIST)*

*Fabien Blanchot (Professeur, Université Paris Dauphine, membre de RIST)*

*Elvire Bourgeault (Manager de Transition)*

*Denis Chênevert (Professeur, HEC Montréal)*

*Laurent Creton (Professeur à l'Université Sorbonne Nouvelle, membre de RIST)*

*François Fort (DG de RIST, et enseignant chercheur à l'Université Paris Dauphine)*

*Michel Haddad (Directeur de la Transformation chez Prony Resources, en transition)*

*Emmanuel Gaudin (Directeur des Systèmes d'Information chez Hutchinson)*

*Joelle Le Goff (Coach, spécialiste d'intelligence émotionnelle)*

*Marine Johanet (MBA RH Université Paris Dauphine)*

*Dominique Menceur (Learning & Development HR manager chez Lesfurets)*

*Halima Muller (MBA RH Université Paris Dauphine)*

*Elisabeth Pélegrin-Genel (Architecte, urbaniste et psychologue du travail)*

*Eraldine Pillon (Global Organizational Development Head chez Sanofi R&D)*

*Myriam Rochdi (chief of staff chez Servier R&D)*

*Geneviève Rouyer (Responsable pédagogique à l'IHEST)*

*Sophie Sanchez (MBA RH Université Paris Dauphine)*

*Marie-Claude Tremblay (HEC Montréal)*

*Jean-Christophe Nguyen Van Sang (Expert-consultant, officier de l'Armée de Terre)*

*Etc.*

*Coordination François Fort*

*Appui projet et graphisme Melany Mondo*

*Appui technique Marc Bailly*

*Centre Culturel Irlandais*

*IHEST via le CIRAD*

*Université Paris Dauphine*

# PROGRAMME

---

## Pour une véritable empathie vis-à-vis des personnes

Un atelier animé par Marjorie Bertin  
Le cas support: une troupe de théâtre se redéploie dans la douleur p5  
L'article produit par l'atelier p12

## Quel espace de travail aujourd'hui? L'après covid

Un atelier animé par Elisabeth Pelegrin  
Le cas support: un nouveau siège social, de nouveaux modes de travail p14  
L'article produit par l'atelier p 17

## Evolutions contemporaines des relations entre projets et individus

Un atelier animé par François Fort  
Le cas support: une équipe IT hypermoderne p 20  
L'article produit par l'atelier p 27

## Futurs Dirigeants du Futur

Un atelier animé par Marjorie Bertin  
Le cas support: repenser le repérage et la préparation des futurs dirigeants, en situation de pré-crise p 28  
L'article produit par l'atelier p 33

## Les fonctions support au service de la transformation numérique

Un atelier animé par Emmanuel Gaudin  
Le cas support: rattraper le retard p 35  
L'article produit par l'atelier p 38

## Gérer l'interculturel extrême

Un atelier animé par Fabien Blanchot  
Deux cas support: Airbus + un groupe de distribution français p 41  
L'article produit par l'atelier p 43

## Transformer plus vite et mieux

Un atelier animé par Elvire Bourgeault et Michel Haddad  
L'article produit par l'atelier p 46

## Les fonctions support au service des écosystèmes d'affaires

Un atelier animé par Denis Chenevert et Marie-Claude Tremblay  
Le cas support: accompagnement de carrière à l'échelle des écosystèmes p 50  
L'article produit par l'atelier p 51



# POUR UNE VERITABLE EMPATHIE VIS-A-VIS DES PERSONNES

---

Le cas support/prétexte utilisé en introduction de l'atelier

La troupe de théâtre concernée se situe dans la sphère d'activité «semi-professionnelle». Ce type de situation se caractérise par un contexte économique très peu favorable. « On a plutôt affaire à des troupes éphémères, et des réseaux ». Ces réseaux sont faits d'un ensemble de gens avec qui on s'entend bien, qu'on aime retrouver de projet en projet, et qui constituent des sortes de noyaux plus ou moins permanents ».

Quatre ans avant...

Le début de l'histoire est situé à la réalisation d'une petite performance dans le 8ème arrondissement de Paris, il y a 4 ans. C'était dans le cadre de la semaine de la santé mentale, qui comportait en marge des travaux de psy une commande de quelques performances. Il n'y avait pas de cahier des charges précis, « on avait carte blanche ».



Marjorie BERTIN



« Pour ce projet, Benoît était metteur en scène ; on s'est rassemblé...enfin, Benoît a rassemblé un petit groupe, des anciens d'une même école de théâtre dont il était lui-même élève. Il travaillait étroitement avec l'une des actrices, Sandra, qui s'est chargée d'appeler et convaincre chaque membre. La performance ayant bien marché, Benoît et Sandra rappellent les membres de l'équipe pour préparer une tournée en Ardèche. « Ca a été une économie de bouts de chandelles, on allait jouer sur les places de village, les campings, etc. C'était en été, ça s'est très bien passé. On était 8 dont Benoît et Sandra ».

« Benoît et Sandra étaient les moteurs. Benoît avait pensé le texte, le fil conducteur, un assemblage de textes préexistants, en fait ; QR il faisait approuver cela par le groupe [y avait-il des débats, des désaccords, des recherches de consensus, des modifications prises en compte par Benoît ? A ce stade nous ne le savons pas]. Il concevait les différentes scènes en pensant à chacun d'entre nous ; c'était vraiment conçu pour nous ». « Sandra s'occupait de beaucoup de choses, elle donnait beaucoup d'elle-même ».

« Après l'Ardèche, Benoît a eu plusieurs autres projets qu'il voulait développer avec Sandra ; ils étaient très jeunes et c'était pour Sandra ses premiers projets artistiques, qu'elle ne réalisait qu'avec Benoît. Il y a eu un couac artistique et une séparation artistique. Sandra a passé beaucoup de temps et d'énergie sur ces projets avec Benoît, et on peut dire qu'ils n'ont pas su gérer leurs investissements, et finalement leur relation.» « A cette occasion, Benoît s'est révélé possessif ».

L'été d'après l'Ardèche, cela a été le projet en Alsace. L'idée à ce moment là était de faire chaque année un tour d'une région en été, sur le même principe que ce qui avait été fait en Ardèche.

Comment a émergé ce projet finalement pluriannuel et structurant ? « C'est sur les bases du succès de l'Ardèche : la rencontre de publics très différents, inconnus et les échanges porteurs qui ont suivi, l'emballement commun pour ce principe de tournée « à l'improvisiste » Le projet Alsace était bâti géographiquement le long de la route des vins. On devait avoir un nouveau contenu de Benoît, conçu à partir d'autres arrangements, sur la base de nouveaux textes. »

« Le départ de Sandra a créé un vide, car elle faisait beaucoup de choses, d'organisation et de création artistique, et cela n'a pas été facile. Benoît et moi avons vu qu'il fallait faire venir quelqu'un d'autre. Je connaissais Florence qui en a entendu parler par certaines connaissances communes du projet Ardèche ; maintenant ça me revient, je n'ai pas pensé à lui proposer tout de suite, imaginant que ce n'était pas son genre de théâtre, jusqu'à ce qu'elle dise « ok pourquoi pas », et là quand Benoît m'a dit « je te fais confiance pour Florence. », je lui ai répondu que si elle en a envie, tant mieux, c'est à la fois une comédienne et une metteuse en scène douée, et elle n'a encore jamais fait de tournée. A l'époque, s'était constitué ainsi un noyau, avec Florence, Benoît et ego et deux autres personnes ; puis s'agrègent d'autres personnes, dont Gilda ».

« Que ce soit en Ardèche ou en Alsace, c'était à chaque fois des défis, car on n'avait pas beaucoup de temps pour créer les textes et préparer le spectacle ; on partait en tournée presque immédiatement. Benoît donne beaucoup de temps pour la conception du texte, mais aussi pour appeler les Mairies et autres aspects pratiques de la tournée ».

### Les tournées en Alsace

Ego aide alors, et trouve l'idée d'une représentation dans un château dont elle connaît les propriétaires. « Avec ce projet qui se construit ainsi, l'équipe qui grandit, c'est tout le projet qui grandit, qui se déploie. Ca se passe bien. La tournée est réussie ».

« Du coup, un acteur alsacien lié au château (le propriétaire du Château, que nous avons appelé pour jouer chez lui l'été de la première tournée en Alsace et qui, emballé par le travail, a tenu à ce qu'on revienne), René, passe commande, pour l'été d'après, à jouer dans le château, d'une réalisation de l'Ecole des Femmes de Molière. Il avait repéré, dans le montage de textes qui avait été utilisé, un passage de l'Ecole des Femmes. Il avait envie de se lancer là dedans. Il laisse Benoît libre de choisir un deuxième Molière pour proposer un événement au château en deux soirées. Benoît choisit



Scapin. Benoît est OK. Le noyau dit OK, mais avec Florence qui trouve que la vie dans le noyau est bien mais que la dimension artistique est « bof ». Il y a alors une succession de rendez-vous entre Benoît et René pour mettre au point les grandes lignes. Le groupe a l'idée de proposer le spectacle à d'autres châteaux de la région, et obtient 12 dates. René est OK pour élargir ainsi (il est à la fois mécène et initiateur de l'évènement mais ne demande pas à avoir plus de prérogatives). Dans ce montage, on bosse tous, toute l'année, en particulier Gilda, Benoît et moi ».

Est-ce que cela veut dire en creux que Florence, venue pour remplacer Sandra plutôt sur les tâches « administratives », ne joue pas ce rôle ? « En fait, au final, Florence ne venait pas remplacer Sandra, Benoît cherchait une nouvelle comédienne et personnalité pour le premier été alsacien, sans pour autant souhaiter remplacer la place qu'avait Sandra dans son travail ; il avait réfléchi aux différends qu'ils avaient eus. »

« Pour la constitution de la troupe des comédiens, Benoît propose à quelques uns de ses réseaux, avec qui il avait déjà travaillé, qui acceptent en fonction de leurs disponibilités et de leurs affinités. Benoît voit alors qu'il faut renforcer sur les rôles masculins, et il y a alors un casting. »

« A ce moment, Benoît déclare qu'il ne va pas y avoir de rôle pour Florence. J'argumente alors pour que Florence reste dans le projet, et du coup Benoît réfléchit. Finalement, il crée un rôle particulier pour Florence, qui est un rôle de narratrice. C'est dans la logique de la pièce d'une part, et d'autre part Benoît réécrit de toute façon une bonne partie de la pièce, donc cela peut s'y inscrire naturellement.»

« Lors des discussions avec René, cela passe bien, et René rajoute une idée : il s'agirait d'avoir un prologue [est-ce que cette idée est née du fait que Florence était assez disponible ? Pour la garder dans le projet, pour rentabiliser sa présence ? L'idée venait réellement de Benoît : quand René lui parlait d'envisager à long terme un festival avec différents spectacles, il s'est dit : au-delà de la pièce proposons au public de les plonger dans un univers le temps d'une soirée, avec un petit sas d'introduction, qui ceci dit se voulait vraiment libre, comme un court métrage avant le long métrage. Pour maturer l'idée, il y a eu plusieurs étapes de réflexion, jusqu'à ce qu'il le propose à Florence, dont il connaissait le travail de metteur en scène. »





Ce prologue a été appelé par le groupe une « pastille », mot original mais qui ne semble pas péjoratif dans le contexte (Lacan s'en délecterait-il ?) « Je ne me rappelle plus qui a proposé l'expression le premier ». « Florence a carte blanche », c'est le mot exact qui a été prononcé. Il suffit juste qu'il y aie une relation entre le prologue et la pièce principale. Elle a donc à la fois un rôle de metteuse en scène des deux pastilles et d'actrice-narratrice dans la pièce principale. « Il y a un travail dans le temps, avec plusieurs réunions entre Benoît et René, pour préparer tout cela ».

« C'est en septembre que Benoît propose cela à Florence. Cette dernière échange alors avec moi au téléphone. Elle me dit que ce qui l'intéresse, c'est la pastille ». La tournée devait avoir lieu, comme chaque année, en aout.

QR – A ce stade, Florence n'aurait-elle pas pu choisir de ne faire que la pastille ? « Non car les contraintes financières amenaient à chercher la rentabilité des déplacements de chacun ».

« Benoît délègue fortement à Florence sur les pastilles. Florence est une bosseuse, et elle nourrit le travail de Benoît sur les pièces principales, avec son imaginaire et plusieurs sources bibliographiques. Elle a travaillé sur l'aspect dramaturgique avec Benoît, tandis qu'elle réfléchissait aux pastilles des deux spectacles, mais ne travaillait ni à la production, ni à l'administration de la tournée.

« En juin a lieu la première résidence, pour préparer le spectacle. Un gros travail de création sur l'École des Femmes pour tout le monde, et Florence fait travailler les comédiens sur ses pastilles. Vers la fin, les pastilles sont présentées à Benoît. Il la félicite, dit qu'il y a beaucoup de belles choses, mais qu'il faut revoir cela pour mieux le mettre en cohérence avec les pièces principales. »

« Florence, avec son caractère, se plaint lors de cette période de la désorganisation du travail. Benoît joue au petit chef. Florence est très exigeante, et on voit qu'elle n'estime pas beaucoup Benoît. »

« La seconde résidence a lieu début aout. Pour la préparer, Benoît appelle Florence la veille au téléphone et reparle de ses exigences de cohérence. Selon lui, les pastilles n'introduisent pas du tout son École des Femmes et son Scapin. Ça devait être un sas, mais elle était partie sur autre chose, ésotérique et japonisant. On est donc à la veille du départ de la troupe, pour la résidence et l'enchaînement direct avec la tournée. »

Cette tournée va concerner une équipe de 13 personnes au total.







Florence a très mal vécu son recadrage. Elle dit à Aline, le jour du départ, qu'elle était à deux doigts de ne pas partir. Tout le monde était dans le rush, personne ne s'est occupé d'elle. Arrivée en Alsace, Florence dit qu'elle n'assumera pas les pastilles. Elle glisse à Aline que Benoît nie tout le travail qu'elle a fait. Elle rappelle qu'elle avait carte blanche. Les jours d'après, Florence est manifestement mal dans le groupe. Elle garde sa rancœur pour elle, Benoît voit le problème mais ne réagit pas.

Puis a lieu une discussion entre Benoît et Florence, cinq jours après l'arrivée sur place. Benoît n'est pas diplomate, mais ça reste cordial ; selon Aline, cela n'a pas été franc.

Durant toute cette période, Florence va mal, elle est fréquemment en larmes. Elle est à l'écart du groupe, elle ne travaille plus sur les pastilles et le rôle de narration n'a pas l'air de lui convenir. Elle sort un flot de critiques, sur le travail en général, sur Benoît en particulier, mais aussi sur les 13 personnes de l'équipe.

Benoît était enseveli sous l'énormité du spectacle, et il n'avait absolument pas le temps de prévoir des plans B. Il n'avait pas prévu, en fait, que ce spectacle, cette tournée, allaient être aussi énormes.

Au milieu de la résidence, donc au bout de 5 jours, quand Benoît dit à Florence qu'elle sabote tout, comme vu plus haut, ils se parlent du coup des problèmes pour la première fois, et Benoît revient de cet entretien et annonce au groupe que Florence a décidé de partir. Silence de mort. C'était pendant le déjeuner.

Les pastilles n'étaient pas annoncées dans le programme, et René n'a pas pris trop mal le coup porté à ses pastilles. Il n'avait pas d'attentes précises, il laissait la troupe autonome artistiquement dès lors que la commande Molière était exaucée. Florence par contre était annoncée dans le dossier artistique, mais cela passe assez inaperçu. Finalement, Florence n'apparaissait dans la comm qu'en tant que comédienne.

Par contre, la défection en tant que narratrice créait un réel problème. On était à quatre jours de la Première ! Tout s'est fait extrêmement rapidement.

Benoît a dit à Florence : toutes mes excuses, c'est vrai je vois que tu es au plus mal, on n'a pas signé de contrat, donc rien ne te lie à nous, on ne peut pas te retenir. Florence s'en va tout de suite, par le premier train. Elle n'a rien dit à personne, elle est partie comme ça. En fait, c'est un coup dur pour toute l'équipe .





QR

« Florence ne s'est jamais sentie solidaire du projet, je pense. »

« Mais du coup, on a senti un certain soulagement dans l'équipe, car la présence de Florence devenait très pesante. Dès le lendemain, chaque membre de la troupe a pris son téléphone et a appelé toutes ses connaissances pour remplacer Florence dans son rôle. Dans l'après midi, on trouve Tina, qui accepte et débarque le lendemain. Tina a repris le texte très vite. Il y a eu une grosse solidarité car tout le monde voyait une sauveuse en elle. Toute l'équipe s'est mise en 4 pour qu'elle soit au mieux et réussisse le pari. »

Tina ne reprend cependant qu'une partie de la fonction de Florence (que le rôle de narrateur dans l'Ecole des Femmes), elle ne pourrait tout reprendre, et Benoît est obligé de reprendre le rôle de narrateur dans Scapin. Du coup, il plonge dans un rôle, et la troupe perd son regard extérieur. « La troupe en a pâti ».

La tournée débute ainsi, puis Nina rejoint en cours de tournée et remplace Tina, qui ne pouvait rester sur le projet durant tout le mois d'août.

QR Est-ce que le rôle du narrateur était si critique ?

« Vraiment, la pièce était vraiment cohérente, et le rôle de narrateur, c'était devenu un rôle central. Le texte n'a pas été revu. »

QR – Peux-tu nous en dire plus sur Florence ?

« Elle est partie se reposer. Elle travaille dans le milieu du doublage depuis qu'elle a 16 ans, elle est très douée et travaille beaucoup, d'où un surmenage possible aussi, elle prend très peu de vacances par an. Aujourd'hui, elle est contente d'avoir fait son choix de départ, d'avoir su dire non, et de s'être positionnée là où d'habitude elle subit »

QR – Est-ce qu'elle avait besoin d'un réseau qu'aurait pu lui apporter le projet Alsace ?

« C'est ce que je pensais, c'est un peu ce que je lui avais dit, mais en fait non...Il n'y avait pas de suite possible pour elle après ce projet, de suite intéressante je veux dire».

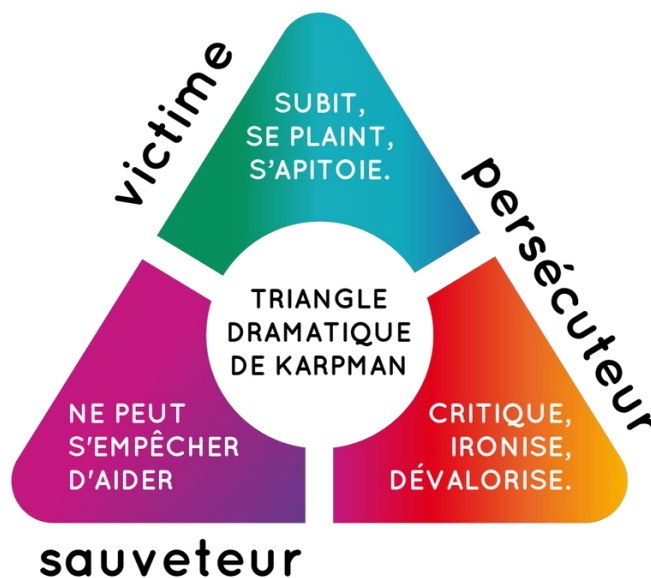
« Finalement, on s'engage dans un projet théâtral pour l'argent, la qualité artistique, les réseaux et les suites possibles, et la qualité humaine ; c'est vrai que Florence n'avait pas trop de raison d'aller avec nous sur ce projet, aucune de ces quatre raisons possibles... »

## To train or not to train, that is the question

Un cas qui laisse dans un premier temps les participants dubitatifs.

Un possible consensus se définit ensuite rapidement: il est nécessaire de former les acteurs de cette troupe, et en premier lieu le pauvre metteur en scène ! Car c'est de la GRH « de base », tout cela, que le responsable devrait maîtriser !

Le former à la régulation ! Au recrutement ! Qu'il précise mieux les rôles ! C'est « ultra basique » ! Il doit passer de l'implicite à l'explicite ! Lui apprendre que ce qui n'a pas été dit au départ risque de resurgir en période de crise ! Former Benoit à la délégation, aux entretiens individuels ! Il faut qu'il connaisse le fameux triangle de Karpman.



Finalement, dans ce premier élan, Benoit s'avère responsable de tout !

Mais coup de théâtre, une participante crie halte là ! Former le metteur en scène, le « GRHiser », n'est-ce pas contraire à l'esprit du monde artistique ? « L'Art, ça n'est pas la GRH ! » Sans pousser le débat sur l'émulsion Art/GRH, il est reconnu que la situation nécessitait une forte dose d'empathie, et de la patience dans les interactions humaines. Le metteur en scène ne possédait ni temps ni énergie pour cela, accaparé par son énorme tâche ! Empathie veut dire « se mettre à la place de... » Or les comédiens sont déjà « saturés » par cette mission au travers des rôles qu'ils doivent jouer.

Savoir écouter, faire accoucher des attentes, dénouer les complexités entre créateurs, cela ne peut reposer entièrement sur les épaules du responsable artistique...D'où le besoin d'une personne dédiée, un peu réflexive, dont le rôle s'avère complexe mais aussi déterminant, qu'il faudra payer dans un contexte financièrement tendu...

Dans le cas réel, la compagnie embaucha une assistante au metteur en scène, en ayant soin qu'elle possède ces qualités d'empathie, pour mieux saisir ce qui ne saurait apparaître dans les livres et tous les modèles managériaux de la terre. Une capacité à jouer le rôle traditionnel d'assistante, mais aussi d'intervenir en douceur et en amont, de jouer les médiatrices, et avant cela les alertes au bénéfice de tous.





*NUON, Amsterdam société de production,  
transport et distribution d'énergie, 2014*

Sortie par le haut, dans ce cas singulier... On y voit une autre manière de jouer l'air des fonctions support, très loin du basique de la GRH! Vive l'empathie vraie et le savoir-faire relationnel tout en gentillesse et en intelligence !





# QUEL ESPACE DE TRAVAIL AUJOURD'HUI?

## L'après covid

---

Le cas support/prétexte utilisé en introduction de l'atelier

Entre la décision de lancer un projet de construction ou de réhabilitation et la livraison du chantier, il se passe souvent une dizaine d'années. Un simple réaménagement intérieur est plus court mais l'objectif est toujours de ne pas avoir à y revenir ensuite avant longtemps.

Or, les modes de travail évoluent très vite (post Covid). Les bureaux sont désormais l'élément stable d'une nouvelle offre temporelle et spatiale (télétravail, coworking, semaine de 4 jours etc.)

Dans ces conditions, comment penser les choix à faire aujourd'hui pour dessiner les espaces de travail (au sens large) de demain ?

Elisabeth PELEGRIN GENEL



## ÉTUDE DE CAS. UN NOUVEAU SIEGE SOCIAL, DE NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Une grande société, qui occupe 7 sites dans un même quartier, lance début 2019 un grand projet de réhabilitation d'un immense bâtiment idéalement situé à proximité immédiate des 7 sites pour son nouveau siège social. Il s'agit d'optimiser le parc immobilier et de mieux mutualiser les moyens.

Les objectifs : Une « maison pour tous » fonctionnelle et moderne regroupant 5 000 personnes.

Accélérer l'implantation des NWOV (new way of working) pour tous, y compris pour le management, voire pour la direction. Casser les silos et mieux travailler ensemble.

S'appuyer sur le télétravail déjà en cours (avant crise covid), sur une offre conséquente de services, (conciergerie, restaurants, formation etc.), avec des open space pour tous organisés en flex office pour tous.

Organiser le bâtiment par « quartier » accueillant physiquement chacun une centaine de personnes (avec 170 à 200 personnes rattachées à ce quartier)

## Le contexte

Dynamique propre d'un énorme projet (concours, choix du lauréat, permis de construire, recours des tiers etc) dans un cadre spécifique d'une mission complète comprenant (et c'est important) la totalité du mobilier (nombre de tables, emplacements, branchements, nombre de salles de réunions etc.) Tout doit être figé avant même le début du chantier.

Choix permanents à faire par la petite équipe projet d'une quinzaine de personnes, qui souhaiterait associer les utilisateurs à la conception avec ce paradoxe : il est impossible de communiquer trop tôt, de rendre le projet trop familier et trop proche sachant que la date de livraison du bâtiment interviendra théoriquement 5 ans après et dans la réalité 8 ans après. On ne peut pas faire rêver les collaborateurs et/ ou les angoisser trop longtemps à l'avance, mais plus le temps passe et plus les adaptations s'amenuisent

Bouleversements dû à la pandémie, développement significatif du télétravail. Aujourd'hui, difficulté pour beaucoup à « revenir » sur site : le travail se fait avec un rétrécissement sur les équipes et une perte du collectif et des échanges entre équipes et les services.



A propos des acteurs :

Une équipe de direction très partagée. Une partie du CODIR croit en ce projet, est prête à jouer le jeu, y compris pour ses propres bureaux (ce qui est un signe) quand une autre partie n'y adhère pas, suit de loin et bataille pour conserver ses propres bureaux.

Une partie souhaite développer le télétravail encore plus, l'autre partie veut le limiter.

Et par rapport à la communication du projet :

Une partie souhaite mettre en place dès à présent dans les locaux actuels peu adaptés, les nouvelles formes de travail et le flex office. Une autre partie souhaite ne rien changer d'ici l'emménagement.

L'équipe-projet dynamique et impliquée est au bord du burn out face à la pression de permanente de la maîtrise d'oeuvre qui demande des choix pour figer le projet et face à sa hiérarchie (le CODIR) et face à des salariés qui s'interrogent et viennent aux nouvelles.

### **Des questions auxquelles l'atelier tentera de répondre....**

Le programme, les scénarios de travail pensés avant le covid sont-ils encore pertinents ?

Les ratios choisis (environ un poste pour deux personnes) sont-ils pertinents ?

- Comment se projeter à 15 ans ?
- Comment penser les adaptations dans ces conditions ?
- Quelles sont les marges de manœuvre ? (Puisque tous les choix sont figés et que chaque changement représente un coût ?)

Un projet bien mené doit faire l'impasse sur la flexibilité et les changements. L'innovation et l'invention convoquées au départ du projet tendent à être supplanté par cette logique du « sans anicroche » et du « sans incertitude »

- Quelle prise de risque possible ?

Plus généralement,

- Comment inventer de nouveaux modes de travail dans un cadre contraint de toute façon par la logique propre d'un projet ?
- Comment faire pour créer, maintenir, enrichir un sentiment d'appartenance quand on ne sait jamais qui est là et pour combien de temps ? Comment faire équipe dans des lieux immenses non attribués fréquentés de façon aléatoire ?
- Quels conseils donner au CODIR en matière de communication ? (livraison prévue fin 2026/ début 2027)







partir de ce cas d'étude réel, nous avons réfléchi, en groupe, à l'organisation et l'aménagement de nouveaux bureaux, pour une entreprise de 500 collaborateurs.

Plusieurs enjeux et défis surviennent à la réorganisation du siège social d'une grande entreprise.

Les enjeux économiques et financiers sont inhérents à tous projets immobiliers et ne peuvent être écartés. Nous devons donc garder à l'esprit cette contrainte et nous devons faire des choix qui n'engendrent pas des dépenses incongrues.

Un second enjeu souligné est l'adhésion au projet de la direction. Tout le top management n'est pas entrain à se priver de bureaux individuels quand d'autres sont parfaitement d'accord pour casser les silos. Également la position sur le télétravail n'est pas unanime et certains veulent le limiter.

Troisième enjeu avancé, penser le bureau comme la maison. Les collaborateurs travaillent depuis chez eux, avec tout le confort et l'intimité que cela offre. Le bureau est souvent pensé comme une maison. On doit s'y sentir bien, confortable, et "comme chez soi".

Quatrième et dernier enjeu listé, la cohésion, faire collectif, et en tenant compte des diversités. Les espaces de travail ont pour ambition de réunir des personnalités qui ne se croisent plus et qui sont différentes et de plus en plus individualistes.

#### PROPOSITIONS & CONDITIONS DE RÉUSSITE

##### 1. Penser le salarié d'abord comme un télétravailleur

Avant tout, il faudrait partir de la posture que le collaborateur est un télétravailleur qui va venir travailler de temps à autre au bureau.

Ce changement de prisme est intéressant pour souligner à quel point il faut que les locaux soient attractifs et doivent motiver pour venir travailler.



## **2. Penser les espaces pour répondre à des besoins**

Tous des participants sont partis de l'idée de s'appuyer sur les besoins de travailler ensemble pour penser les espaces.

Ainsi les espaces seront différents tant en termes de mètres carrés, que d'aménagement, que de décoration... Des espaces sont pensés pour la créativité, d'autres pour la concentration, d'autres pour réunir les équipes, d'autres pour se détendre...

## **3. Penser une charte pour faire fonctionner le collectif**

Avec des espaces uniques, des collaborateurs pluriels, il est impératif de poser un cadre et avoir un noyau collectif. Des processus doivent être co-construits (et avec les syndicalistes) afin de proposer des règles éthiques.

## **4. Renforcer l'équipe projet et le rôle des RH**

Toujours pour assurer une bonne orchestration des espaces, il est nécessaire de dédier des personnes à ce que les plannings et les règles soient bien suivies, à ce que les lieux soient bien animés et soignés. Cela passe donc par le recrutement de personnes sur ces besoins.

## Ecueils qui vont fragiliser le modèle

Les participants soulignent la difficulté à « tenir » le collectif quand les modes de travail se diversifient entre entreprise, domicile, coworking etc. d'où la nécessité d'un mode d'emploi de ces espaces variés.

Le rôle et la place de l'encadrement sont interrogés : management et aménagement sont liés.

### 1. Adhésion

L'équilibre entre le projet individuel (nous allons de plus en plus vers une société individualiste) et la cohésion du collectif (car le collectif est fragilisé) vont peut-être s'opposer. Les espaces ne pourront jamais contenter tout le monde. Chacun est différent, et l'équilibre parfait n'existera pas.

### 2. Violences (visibles et invisibles)

Par ailleurs, la tendance au "faux copinage" s'accroît, et rend plus difficile la relation aux autres. Les violences peuvent alors s'exprimer plus ouvertement et sans régulation (hiérarchie, codes).





# EVOLUTIONS CONTEMPORAINES DES RELATIONS ENTRE PROJETS ET INDIVIDUS

---

Le cas support/prétexte utilisé en introduction de l'atelier

HyperIT est la Branche dédiée aux clients Presse – Radio – Télé, très autonome, d'une grosse SS2I. Elle compte environ 150 personnes. Son activité consiste à créer et diffuser des innovations pour des clients pure players.

L'équipe de 80 personnes qui nous intéresse au sein de cet ensemble de 150 crée la partie technique numérique du produit. Par exemple, elle a été amenée à mettre au point un nouveau site pour le supplément presse d'un client, qui est intégré dans plusieurs journaux, ce qui exige des adaptations pour chacun de ces journaux. Soit une quarantaine de versions !



François FORT



Il y a des donneurs d'ordre (un par marque), qui délivrent des spécifications, des délais à respecter. On interagit dans la réflexion, on crée des maquettes...

Dans l'équipe, il y a beaucoup de technique, mais aussi des relais marketing/innovation, du design, du pilotage de projets.

Parmi les activités :

- Développement et exploitation des sites des groupes clients
- Réalisation d'applications mobile sur IOS/Android : 40 applications qui ont permis à HyperIT de devenir leader français de sa spécialité.
- Choix et mise en œuvre de CMS pour les plateformes WEB.
- Mise en place de processus de réplication de sites français à l'international (Europe/ USA/ Asie)
- Mise en place des solutions de CDN et de streaming audio et vidéo (captation et diffusion)
- Mise en place de solutions originales de paiement pour sites WEB (micro paiement, CB)

Organisation de l'équipe, nouveaux modes projet

Le manager : « L'équipe était jusqu'à peu organisée par métiers, un projet utilisant les ressources de ces différents métiers. Il se retrouvait de fait segmenté en tronçons, personne n'ayant vraiment la vision globale du projet. L'un des problèmes est que celui qui a les idées au départ n'a pas une vision claire des contraintes multiples du projet, ce qui complique beaucoup le déroulement. Il y a de nombreux problèmes de communication, un fonctionnement séquentiel. Les délais du coup sont très longs (parfois 1 ans), ce qui rend parfois obsolète le projet. Les différents acteurs se renvoient la balle, ce qui use de l'énergie et crée une mauvaise ambiance. »

« On avait alors un gros cycle en V, très lourd et très long. »

Les 5 métiers principaux sont

- Développement back end
- Développement front end
- Design/marketing/innovation
- Ingénierie système
- Pilotage de projet

Sont intégrés également des experts de HyperIT d'autres unités, et notamment des personnes du marketing, de la publicité, du marketing analytique.

Le manager a introduit le concept et les méthodes agiles. « On a cassé l'organisation par métiers, pour baser tout autour des projets ». On se retrouve par équipe projet, au même endroit, au même moment. « L'info circule par oral, c'est cent fois plus rapide ». « Ca a augmenté l'informel, il y a eu fluidification ». « On a créé de véritables petites équipes projet, avec un sentiment d'appartenance, et une solidarité. Quand le projet a des difficultés, c'est à cause de tout le monde ».

« On commence à voir disparaître les silos par expertise ».

La difficulté, c'est qu'une même personne est généralement impliquée dans plusieurs projets. L'équipe projet n'est donc pas réunie en permanence mais lors de « sprints » de 15 jours, voire moins.



Il n'y a plus de hiérarchie à proprement parler dans ce type d'organisation. Une équipe projet s'auto-organise. Même le « product owner » n'a rien d'un boss. Evidemment, les anciens boss (par métier) sont assez perturbés...Ca s'est également mal passé avec les chefs des autres entités de HyperIT, qui envoient maintenant des ressources dans les projets techniques sans pouvoir les contrôler.

Motivation des membres de l'équipe

L'équipe n'est constituée pratiquement que de jeunes.

« Il est très difficile d'organiser des jeunes IT, de les motiver ».

Ce qui les motive, d'après le manager :

- Une équipe qui tourne bien
- Des produits palpables, de la production de concret
- Le salaire (inflation salariale dans ces métiers)
- L'utilisation de technos à la pointe, en contexte innovant, l'accès à des technos pas encore sur le marché (HyperIT travaille très en amont avec Google et autres, utilise des produits bêta, etc.)
- Le renforcement de leurs compétences, de leur valeur sur le marché de l'emploi (ils y sont extrêmement attentifs)

Un jeune IT recruté arrive pour travailler sur une techno précise, qui est dans la tendance.

Selon le manager, en moyenne, le premier élément de motivation est la techno, puis le salaire, puis les bonnes conditions de réalisation du projet.

Par contre ils n'ont rien à faire de HyperIT et de ses clients. Pour eux, cela n'a pas de réalité.

Le turn over est de 15 à 20% par an.

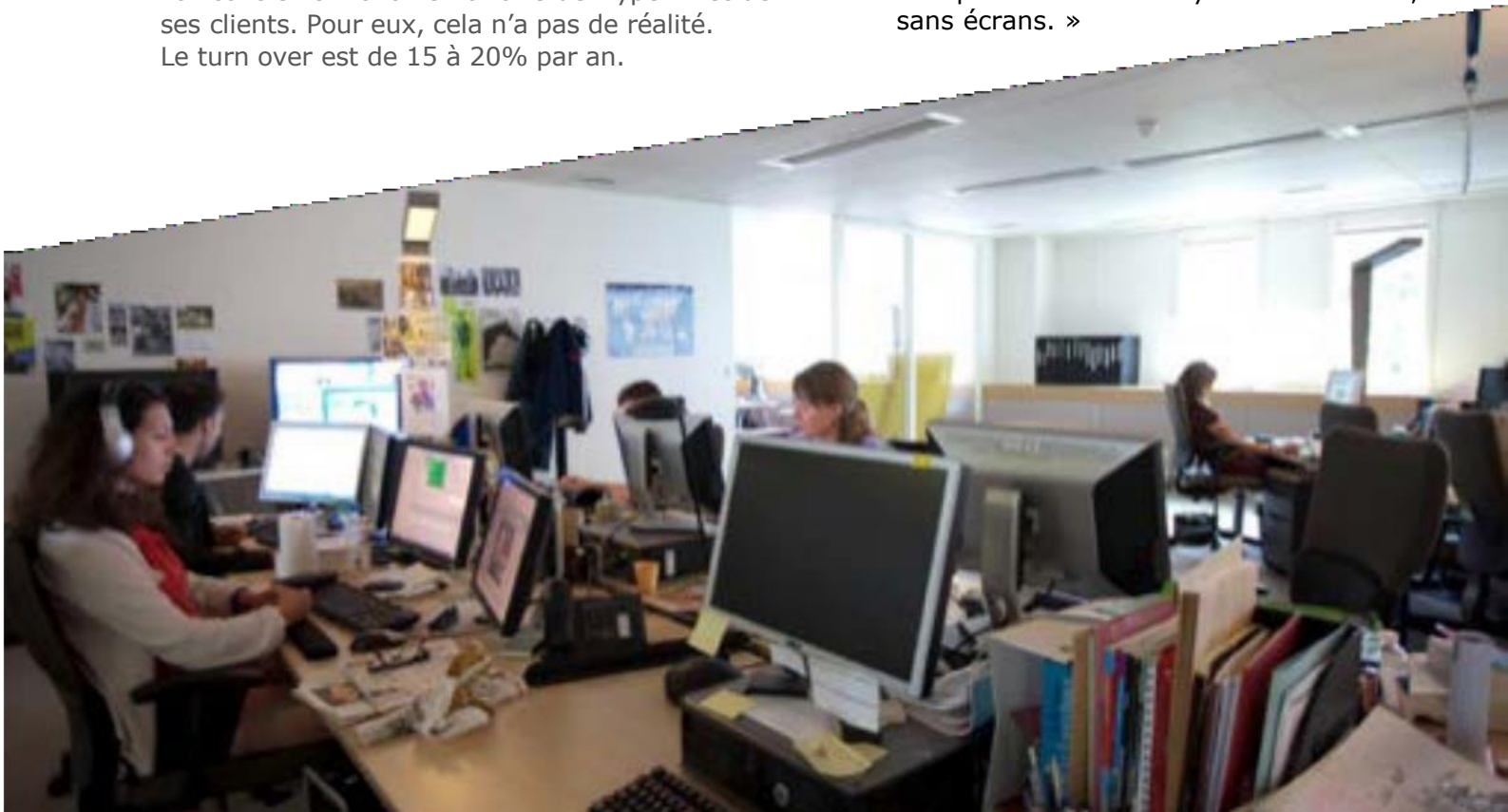
Pilotage de la relation projets/individus

« Le plus difficile est le salaire. Notre système de rémunération est le même pour tout le monde, dans la SS2I, et cela n'est pas adapté à une équipe IT ; rien d'ailleurs n'est adapté, la RH en général n'est pas adaptée, les achats ne sont pas adaptés, etc.»

Quand un expert doit faire un changement de techno, c'est aussi très compliqué. Cela arrive souvent, soit lors d'un lancement de nouveau projet, soit à l'intérieur même d'un projet. « Ils traînent des pieds, ça plombe l'atmosphère, il faut essayer d'amadouer. Parfois, ça ne suffit pas, les jeunes sont trop attachés à leur techno, ils se démobilisent et créent une mauvaise ambiance, et on est obligé de les sortir ».

« Le cas type : un jeune est recruté pour participer à un projet, il a une bonne maîtrise d'une techno qu'il adore, et renforce son expertise du fait de son action dans le projet. Ensuite, il voudra à tout prix rester sur cette techno ; ils sont finalement réfractaires au changement ! Ils ne comprennent pas que ne pas changer c'est dangereux pour eux.»

« Au sein des projets, cela arrive souvent. On doit à certains moments changer d'orientation, voir les choses autrement, et du coup ça pousse à passer sur d'autres technos. Ca produit chez les jeunes des pertes de repères. Ca a été le cas par exemple quand on est passé sur des systèmes vocaux, sans écrans. »





« Ils ont du mal aussi avec les contraintes business. Si le business model est flou, incertain, on construit d'abord rapidement une maquette. Les jeunes réagissent très mal face à cette pratique, ils disent qu'on fait du quick and dirty. Il y a des clashes... »

« Quand il y a des changements de techno ou liés aux business models, qu'il y a de la tension, on ne garde que ceux qui sont volontaires. On ne peut faire autrement. Puis on essaie de revendre le projet aux autres pour qu'ils reviennent. On a quand même complètement besoin d'eux, notamment dans les phases aval des projets ». « C'est compliqué parce qu'ici, tous les gars ont leur idée, ils réinventent le monde en permanence, ils ne veulent pas tenir compte du passif, des enseignements de l'histoire... Ils ont envie de faire leur truc et que cela dure longtemps. Ils ne voient pas les contraintes, les enjeux business, etc. » « Généralement, les mécontents s'agglomèrent, cela crée des mini groupes de rebelles, ça devient très compliqué. On essaie d'être collectifs, mais c'est quasi impossible, et du coup beaucoup sont déçus. »

#### Compétences clés, substituabilité

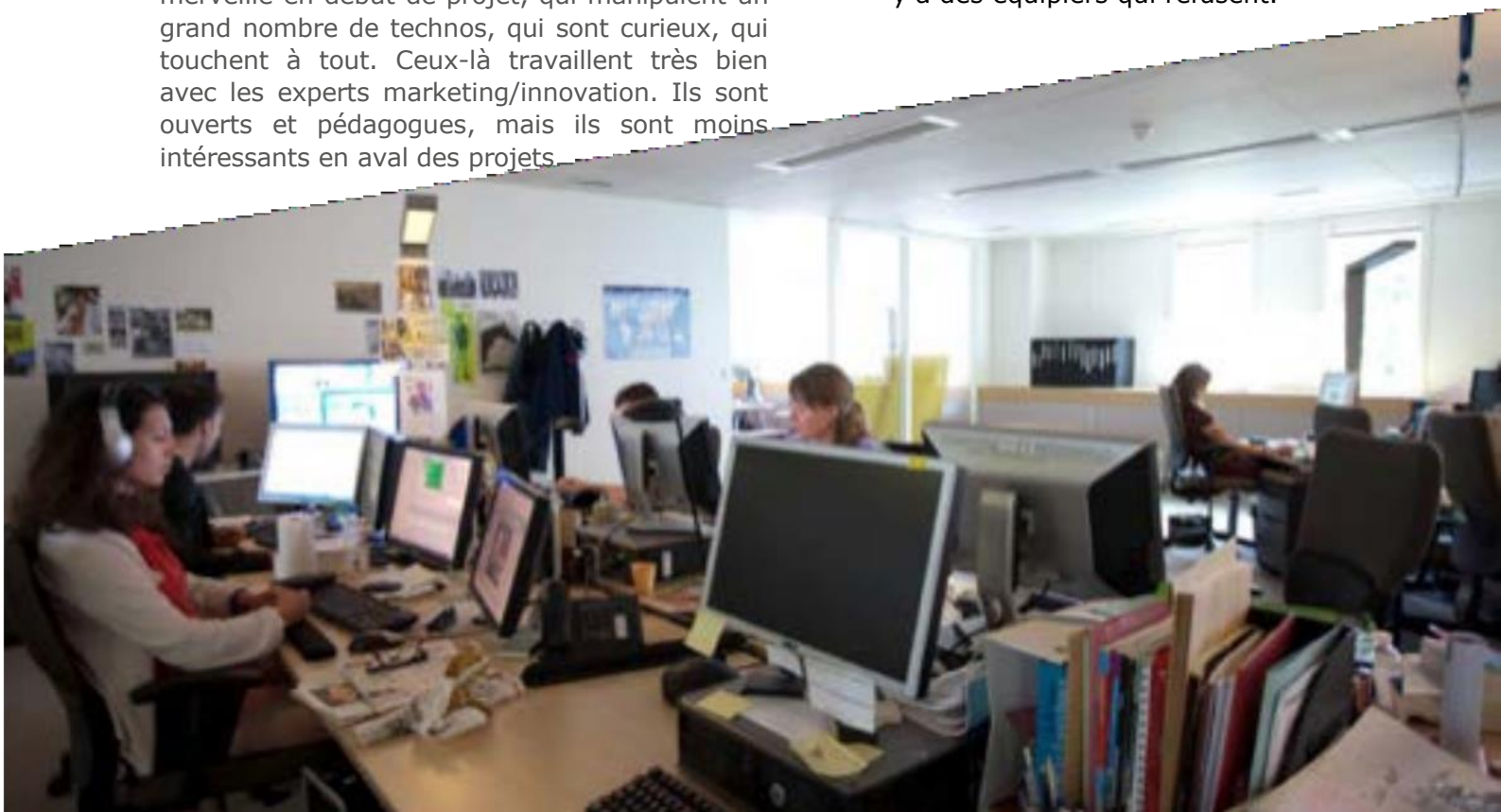
Dans un projet qui peut durer entre 3 et 6 mois, il y a un noyau full time. Quand l'un des membres de ce noyau quitte le projet, pour une raison ou pour une autre, cela peut devenir un vrai problème. Il y a des équipiers brillants qui sont « clef ». Ce sont des gens qui connaissent tous les aspects du projet, qui maîtrisent le projet, qui portent l'idée. Avec aussi un profil particulier de gens très explorateurs, qui font merveilles en début de projet, qui manipulent un grand nombre de technos, qui sont curieux, qui touchent à tout. Ceux-là travaillent très bien avec les experts marketing/innovation. Ils sont ouverts et pédagogues, mais ils sont moins intéressants en aval des projets.

« Si un équipier clef part, il faut trouver de nouveaux équipiers qui peuvent tenir le même rôle. Or il faut trois mois pour simplement recruter. Puis il faut intégrer dans l'équipe, légitimer la présence, c'est long et périlleux compte tenu du rythme des projets. »

Un cas extrême, mais finalement de nature assez fréquente, est celui d'applis liées aux résultats de la présidentielle. Il fallait que cela soit au point le jour même des résultats, et que cela marche à 20H. Il y avait trois personnes sur ce projet, qui se savaient en position de force. Le projet était en retard, avec de l'incertitude, l'engagement de chacun était incertain, on pouvait très bien arriver en retard, et du coup perdre tout l'intérêt du projet. « Si l'une des trois ressources venait à manquer, on ne pouvait faire venir un quatrième, car le temps de mettre cela au point et c'était mort ».

Régulation projet / individu en cas de phase de « rescue »

Donc en général, le plus simple est de pallier le départ au sein du projet. On peut motiver les restants à l'aide du paiement d'heures supplémentaires. Un certain nombre d'équipiers sont prêts à le faire. Certains sont sensibles à la reconnaissance, au fait de sauver le projet, mais ce n'est pas le moteur principal. Pour beaucoup, c'est l'argent qui compte d'abord. Pour sauver un projet, il faut parfois travailler les WE. Il y a des équipiers qui refusent.



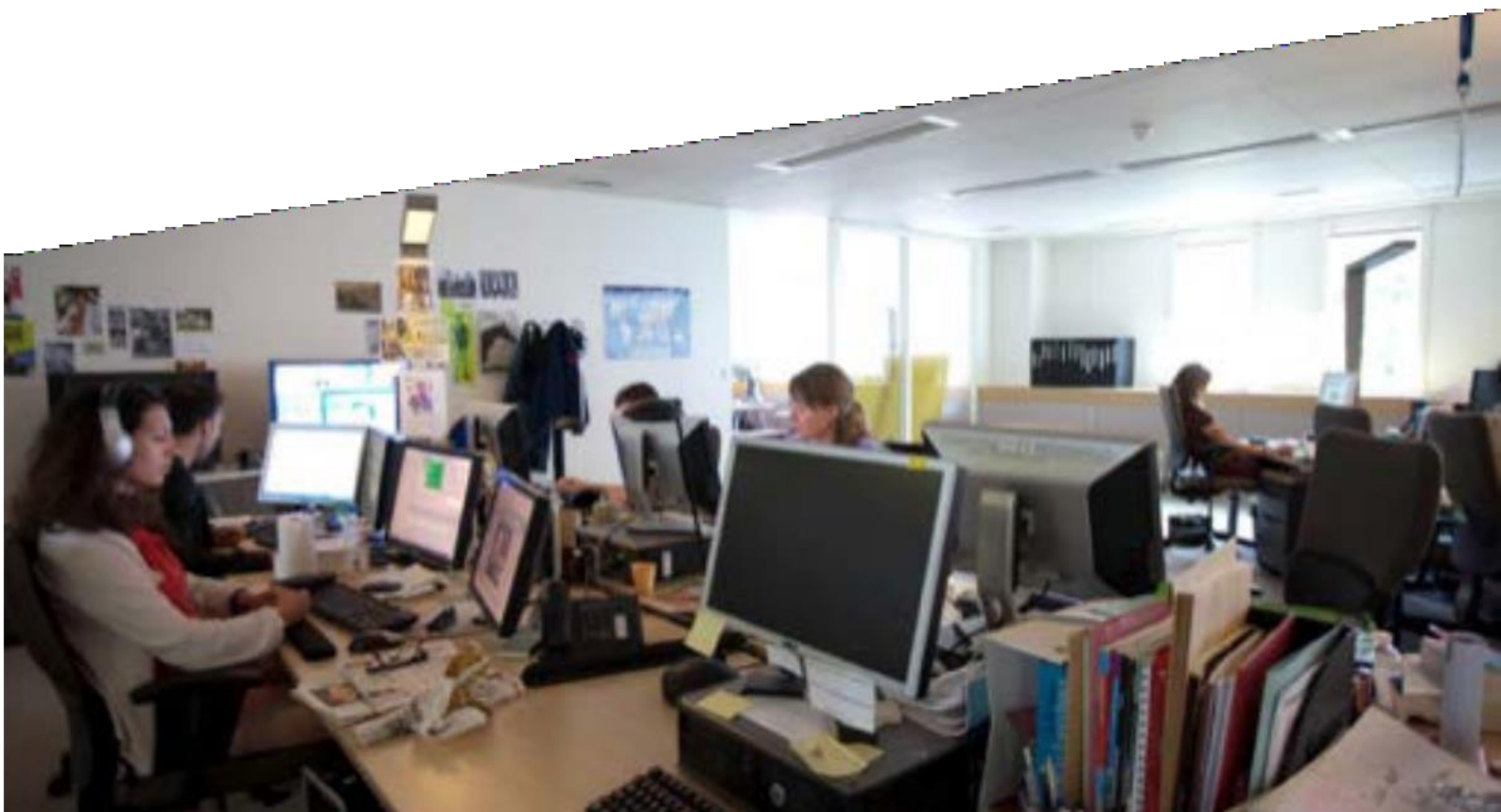
Question : est-ce que cette propension à monnayer son engagement (motivation « extrinsèque ») ne serait pas en partie due au fait que les jeunes qui rejoignent HyperIT sont ceux qui sont attirés par l'argent ? Autrement dit, pensez-vous qu'on trouve les mêmes tendances dans toutes les entreprises ? Par ailleurs, n'y a-t-il pas un effet du management qui consciemment ou inconsciemment aurait tendance à favoriser, ou ne pas empêcher, les attitudes de négociation permanente ? Est-il possible d'imaginer un management prêtant moins le flanc à la négociation ?

« Lorsqu'ils nous rejoignent, les jeunes sont attirés par le triptyque salaire/ projet/ techno, et c'est la même chose dans les autres entreprises. Nous sommes aujourd'hui à HyperIT dans la fourchette basse du marché au niveau du salaire, dans la norme côté techno et l'attractivité des marques emblématique est encore un vecteur d'attractivité. Au fil du temps, dès que les projets et les technos deviennent moins attractifs c'est le salaire qui reprend le dessus, et pour le management cela devient le principal levier de fidélisation. »

« Beaucoup de nouveaux jeunes n'en ont rien à faire. De toute façon, ils font beaucoup de choses en parallèle à leur job chez nous. Ce sont des mercenaires. Et cela même si c'est important pour eux d'avoir un bon environnement humain, une équipe sympa. N'empêche que beaucoup partent du travail à 18H00 quoi qu'il arrive, parfois dès 17H. »

Le manager distingue ces comportements avec ceux des 30 - 40 ans, qui sont à la fois plus investis et plus exigeants. Pour eux, l'argent est moins un driver. Il y a aussi la valeur intrinsèque du projet. Ces personnes finissent par créer des activités, leur start-up à l'extérieur, qui émerge alors qu'ils travaillaient depuis longtemps en parallèle à l'extérieur.

Il y a une réelle hétérogénéité, du coup, ce qui complique encore le management, la possibilité d'assoir des règles du jeu valables pour tout le monde. Il y a une règle qui s'est progressivement instauré dans la confiance, qui est que quelqu'un qui travaille réellement plus pour un projet, qui dépanne, a un « plus » en terme d'incentive. Dans la confiance, les personnes s'impliquent puis constatent que la règle informelle s'applique avec un esprit de justice. Puis plus récemment, les équipiers se sont mis à demander « combien », à monnayer ex ante. Cela oblige à être précis avec chacun, en prenant en compte chaque situation. Cela devient quasi impossible à tenir, d'autant qu'ils échangent sans problème sur leurs salaires et leurs primes. Ils sont en comparaison permanente. Il faut tenir des normes coûte que coûte, alors que parfois, la négociation est placée par l'équipier sur un plan très individuel, sans prise en compte des repères et des normes collectives.





Dans le cas du projet « Présidentielles » évoqué plus haut, il y avait trois équipiers qui ont eu chacun une attitude différente. L'un était OK pour travailler plus sans poser de questions, l'autre a tâté le terrain et a négocié une forte prime, le troisième a refusé de travailler plus. On a vu plus haut qu'on ne pouvait embarquer des équipiers facilement. « Souvent, c'est le chef n+1, qui est le grand expert, mais qui n'a plus l'habitude de travailler au sein de l'équipe sur du concret, qui apporte dans les crises sa force de travail et qui peut ainsi sauver le projet. Pour lui c'est très compliqué. Il faudrait redéfinir le rôle des n+1, avoir des managers aux profils spécifiques, bien adaptés à ces cas de figure ».

Autre mode de régulation : le cas des équipiers qui n'ont plus les compétences techniques ad hoc. Il existe dans l'équipe un très gros programme de formation. Ca fait d'ailleurs partie de l'attractivité. Le manager parle avec les gens dont la compétence devient obsolète. Ils s'en vont, ou ils résistent en s'arc boutant sur leurs technos, cela peut être très progressif, ils résistent longtemps. Un exemple : des spécialistes de flash player, qui progressivement n'est plus employé nulle part. L'un ne veut pas l'admettre, et on doit se séparer de lui ; l'autre se forme à d'autres technos et il s'en sort.

S'il y a départ d'un projet, la personne ne veut généralement pas attendre les trois mois de préavis. On essaie de trouver alors des deals financiers. « Personne n'a intérêt à se brouiller avec personne, mais les salariés sont en position de force. Ces cas arrivent tous les mois dans les équipes. Rarement, ils parlent de leur projet de départ plusieurs mois avant, ce qui est très fair play. D'autant que le manager avoue que le fait de déclarer le départ amène de sa part un ajustement du niveau de prime individuelle, car il n'a qu'une masse finie à distribuer, donc il préfère utiliser ce levier pour ceux qui restent. « Il y a d'autres jeunes qui attendent, avec les dents qui raillent le plancher ». « Malgré tout, il y en a pas mal qui viennent me demander des conseils sur la manière de passer un entretien ! » « L'argent est au cœur, donc si je veux les garder et que je fais une contre-proposition, ça incite souvent à rester ». « On peut aussi négocier sur le télétravail ».

#### Question :

**Le/la DRH est sollicité(e) par le manager proche du burn out...Quelle sera son action ?**





**F**ace à ce cas, une petite assemblée du TAO marquée par la diversité et la sagacité !

Le contact avec le cas a déclenché de forts intérêts, car plusieurs participants, habitués aux populations « IT », ont retrouvé des syndromes bien connus d'eux. Malgré cela, les débuts de créativité ont été marqués par le découragement : comment aider ce pauvre responsable face à une telle situation ? Faut-il tout reconstruire, au risque de retrouver finalement les mêmes problèmes ?

Mais ont émergé progressivement, au travers des discussions, plusieurs pistes d'amélioration.

D'abord, renforcer (raisonnablement) l'équipe pour créer du « slack organisationnel » (c'est-à-dire avoir un peu plus de « mou » dans les effectifs) et ne pas contraindre le responsable à « boucher les trous » à tout moment. Cela aurait également la vertu de diminuer la pression d'équipiers « unfairs » (déloyaux) dans les situations critiques.

Ensuite, établir des règles de bonus-malus intangibles et identiques pour tout le monde, en visant ainsi à établir une justice organisationnelle minimale, et là aussi la diminution des négociations de circonstance. Demander à la DRH d'être la garante de ce mécanisme.

Enfin, là aussi par la collaboration entre le responsable et la DRH, se séparer quoi qu'il en coûte et le plus vite possible des membres de l'équipe ayant été par trop déloyaux. Faire de ces opérations déplaisantes des exemples pour le reste de l'équipe.

Plus facile à dire qu'à faire !...

En conclusion, tous les membres de l'atelier insistent sur le rôle clé de la DRH comme garante de la justice organisationnelle, et artisan des repères comportementaux. Une DRH qui devra être empathique vis-à-vis des IT et en particulier du responsable.





# FUTURS DIRIGEANTS DU FUTUR

---

Le cas support/prétexte utilisé en introduction de l'atelier

Nous sommes dans un grand groupe multinational leader sur deux de ses trois métiers principaux, et cela depuis plus d'un siècle. Les performances du Groupe diminuent depuis trois ans et le Comex a lancé plusieurs chantiers de réflexion qui concluent tous à la nécessité de se diversifier. Plusieurs petites entités périphériques et innovantes ont été impliquées dans ces travaux, ce qui a permis de montrer que de nombreux axes de déploiement pourraient se révéler fructueux, y compris via des efforts sur de nouvelles zones géographiques. On observe aussi que les évolutions géostratégiques et sociétales sont moins bien perçues que ce qu'elles étaient lors du siècle précédent, que le Groupe peine à attirer et retenir les talents, jeunes ou moins jeunes, que les insertions dans les écosystèmes d'affaires sont moins aisées qu'elles n'étaient, que l'actionnariat s'effrite.

Marjorie BERTIN



La DRH du Groupe a participé à ces travaux et en a tiré des conséquences pour elle-même, après une obstétrique interne longue et douloureuse : le Groupe peine à anticiper (et même simplement suivre) les tendances ; il n'a pas su faire évoluer sa culture, et surtout préparer ses dirigeants à relever les défis actuels et futurs.

La DRH utilise des méthodes reconnues et robustes de repérage des potentiels. En ce qui concerne les très hauts potentiels, susceptibles de devenir des dirigeants, elle est active mais les membres du comex interviennent directement ou par influence pour arbitrer, voire introduire des failles dans les méthodes en écartant des candidats et en promouvant leurs poulains. Des accords informels se créent entre eux : j'accepte ton candidat si tu acceptes le mien. Au total, la DRH conclut à l'obsolescence d'un système qui permet plus la reproduction passéiste à la préparation d'une avant-garde.

Les travaux de la DRH, étayés par des benchmarks et des accompagnements de consultants, aboutissent à définir un profil de dirigeant du futur semblable à l'idéaltype produit par le TAO TANK.

Pour mémoire :



## L'idéal-type de Futur Dirigeant du Futur

### L'environnement des Dirigeants du Futur

1. Changement des relations entre les individus et l'organisation : le modèle pentagonal
2. L'augmentation de la variété
3. La tension entre d'une part une grammaire managériale conforme et stratosphérique et d'autre part une « ingénierie du réel »
4. Une conception performative, humaniste et réaliste de la prospective

### Trois niveaux d'action

#### **1. Le dirigeant en tant qu'individu.**

Exemple : les raisons de son engagement ou sa capacité à être authentique.

#### **2. Le dirigeant en tant que leader**

Il doit impliquer ses troupes, les engager, veiller sur elles.

#### **3. Le dirigeant en tant qu'architecte de l'organisation**

Il doit, par exemple réfléchir à l'organisation des fonctions support.

## Six équations clé en émergence pour les Dirigeants

- 1. Réinvestir le terrain, dé-siloter verticalement** (C'est-à-dire qu'il n'y ait pas de plafonds de verre avec, dans les étages supérieurs, des managers dans leur tour d'ivoire. Les dirigeants vont sur le terrain, parlent avec les gens, regardent leurs problèmes pour connaître les métiers, etc.)
- 2. Développer quand nécessaire la confiance et l'engagement des acteurs du pentagone** (la personne, l'organisation, la société en général, les formes transverses fluides, c'est-à-dire des arrangements entre les personnes qui peuvent être de plusieurs organisations, et les projets) Sachant que cela est difficile car l'engagement s'avère de moins en moins fort et de plus en plus mouvant dans les organisations. Le FDF doit trouver la source de son propre engagement et aider les autres à en faire autant
- 3. Agir dans les écosystèmes d'affaires (toutes les organisations qui gravitent autour : fournisseurs, concurrents, partenaires, établissements d'enseignement, organismes de recherche, etc.)**
- 4. Piloter les expertises des fonctions support (= tout ce qui appuie les métiers : les RH, la DSI, les achats, etc. )**  
Le FDF doit définir par exemple qui est le mieux placé pour recruter (management, RH, cabinets externes) ; les fonctions support ne doivent pas être trop lourdes, onéreuses et prendre trop de place, de temps, etc.
- 5. Dé-siloter horizontalement les fonctions support, se préparer aux fonctions de CEO**  
Les différentes fonctions support ont intérêt à travailler ensemble.
- 6. Renforcer son expertise de la transformation, savoir accélérer/décélérer intelligemment**  
Souvent on dit que la transformation doit être rapide. Bien accélérer, c'est faire en sorte que tout le monde soit conscient des enjeux et des agendas, accepter de sortir des sentiers battus et oser transgresser quand nécessaire.

**Question :**

**Comment la DRH peut-elle faire changer les processus de nomination des THP (Très Hauts Potentiels, futurs dirigeants) afin de promouvoir des cadres ayant des profils ou aptitudes plus en phase avec cet idéaltype ?**

**Et l'idéal-type est-il bien adapté à la situation?**







*NUON, Amsterdam société de production, transport et distribution d'énergie, 2014*

**L**e sujet: comment la DRH peut-elle faire changer les processus de nomination des THP (Très Hauts Potentiels, futurs dirigeants) afin de promouvoir des cadres ayant des profils ou aptitudes plus en phase avec l'archétype de Dirigeant du Futur défini par le TAO TANK ?

Il s'agit plus de définir des critères d'identification des THP que de changer le processus de nomination, et ces critères pour être pertinents doivent prendre leur source dans la redéfinition de la stratégie de l'entreprise avec pour objectif de préparer ses dirigeants à relever les défis actuels et futurs.

En effet face à la diminution de la performance du groupe depuis 3 ans, un actionariat qui s'effrite, une difficulté à attirer et retenir les talents, la redéfinition de la stratégie est plus que nécessaire. La nouvelle stratégie doit passer par une mondialisation, une diversification, une évolution de l'actionariat, et ne peut être initiée que par le Directeur Général.



Pour réussir, au-delà des enjeux économiques, les enjeux humains doivent être aussi mis sur la table. La transformation ne pourra être possible qu'en fédérant et mobilisant les forces vives!

Mais comment enclencher une transformation face à une organisation granitique ?

Le PDG doit s'engager avec la DRH à adhérer à la définition et à la mise en œuvre d'un projet stratégique innovant disruptif mené par une équipe transverse proche du terrain. Cette équipe transverse pourrait être un Comex bis composé de leaders tournés vers le futur et prêts à s'engager dans cette transformation.

La réussite passera par le bon choix du projet qui doit être représentatif et porteur du futur, impactant, rapide à mettre en œuvre et qui peut déboucher sur la mise en place d'une structure pérenne comme la création d'une nouvelle Business Unit innovante.

Par ailleurs, le PDG doit jouer le jeu et les actionnaires doivent être supporters de la transformation.



Transformer ici, c'est ouvrir un système qui semble ankylosé, parce que moins en adéquation face à un marché qui évolue et ankylosé par des démarches d'identification de HP et de dirigeant qui ne prennent pas en compte l'évolution du contexte de l'entreprise mais seulement le « bon vouloir » du Comex dans la promotion de leurs poulains

Les dirigeants du futur sont ceux qui correspondent au contexte, à la stratégie, à la prise en compte de la culture de l'équipe qui doit bouger et aux chemins choisis pour la transformation.

Le chemin proposé ici est la création au sein de l'entreprise d'une nouvelle entité à partir d'un axe de diversification qui a émergé des travaux déjà réalisés par certaines entités périphériques et innovantes de l'entreprise.

C'est en recrutant en interne et en externe que cette entité sera créée, capacité d'écoute, capacité de créer des conditions de travail en intelligence collective, esprit entrepreneurial, sens de l'action et de l'engagement des équipes dans l'action seront les critères de sélection.

Le point de vigilance sera d'éviter l'indépendance et l'isolement de cette nouvelle entité, et pour ce faire la mise en place de pratiques qui favorisent la circulation des idées, l'émergence de nouveaux projets transversaux...

Pour éviter l'indépendance et l'isolement de cette nouvelle entité, la mise en place de pratiques, de dispositifs qui permettent la circulation des idées, des projets et la contribution des collaborateurs du reste de l'entreprise sera souhaitée.





# LES FONCTIONS SUPPORT AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

---

Le cas support/prétexte utilisé en introduction de l'atelier

AUTO est un grand groupe industriel opérant en BtoB.

Ce groupe est organisé selon trois divisions indépendantes collaborant avec les plus grands groupes dans le monde, offrant une gamme de produits sur trois marchés bien distincts.

Ce Groupe possède 25 usines en Europe dont certaines sont partagées entre les 3 divisions, pour bénéficier de synergies évidentes (management, logistique, centre de services partagés...)

Le siège du Groupe assure une double mission parfois opérationnelle et de coordination transversale sur la plupart des fonctions support (Finance, RH, stratégie, R&D, juridique, IT, communication).

En ce qui concerne les systèmes d'information, le groupe AUTO souffre d'obsolescence avancée avec un paysage applicatif vieillissant et non adapté aux enjeux des usines sur la gestion de leur flux logistique et le contrôle de leurs coûts (comptabilité, achats, production, projets & industrialisation).



Emmanuel GAUDIN



En 2015, la direction générale du groupe AUTO prends la décision d'investir dans le remplacement des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) des usines européennes, avec la volonté de mettre en place un outil moderne commun et reconnu sur les marchés industriels.

Une équipe projet transversale est ainsi constituée avec quelques sachants désignés par le siège et par chacune des trois divisions, renforcée par des consultants externes indépendants. Une approche « core model » est sélectionnée grâce à l'apport externe d'un cabinet de conseil, visant à définir des choix de processus communs qui seront traduits dans un seul paramétrage du système, avant un déploiement par vague dans les usines.

En 2016, la direction générale décide de geler l'étude préliminaire détaillée la jugeant suffisamment aboutie et fait le choix de déployer une première version du paramétrage du système dans une petite usine en Allemagne qui abrite les activités des trois divisions. Après un premier pilote laborieux de 12 mois, le nouveau système est finalement opérationnel et jugé prêt à être déployé dans toutes les autres usines selon un planning qui doit durer 6 ans.

Nous sommes en 2021 et voici la situation :

- Seulement 6 usines ont été installées, même si certaines sont les plus importantes d'Europe.
- Chaque usine ayant des pratiques bien différentes, le déploiement du « core model » aboutit à des régressions locales et la valeur du nouveau système n'est pas évidente. Ceci est dénoncé par la direction industrielle du Groupe, même si cette dernière a les mêmes difficultés pour arbitrer et faire appliquer des pratiques communes à toutes les usines.
- L'équipe projet est exténuée avec des compétences internes jugées non expertes, notamment par les usines modernes d'Europe de l'Est. L'équipe souffre également d'une trop forte dépendance aux ressources externes avec un fort taux de rotation.
- Le planning de déploiement réactualisé vise à terminer la dernière usine en 2024 alors que la version du système déployé sera obsolète en 2025. Une évolution du « core model » est donc impérative avant de poursuivre un déploiement.
- Les directions des 3 divisions contestent les coûts facturés par la structure projet et dénoncent l'inadéquation entre la valeur supposée du nouveau système et leurs nouveaux besoins dans un monde de plus en plus volatil à la suite des différentes crises et de leurs répercussions dans le monde automobile.



**Question :**

**Quelles sont les causes origine liées à cette situation : quel retour d'expérience doit-on réaliser afin de rebondir ?**

**N**ous étions quelques-uns d'origines très variées autour du cas proposé, qui a d'abord suscité des dizaines de réactions quant à ses enjeux et intérêts. Au sujet de la gouvernance et du pilotage du projet, de l'équilibre entre local et global (intérêt d'harmoniser, de renforcer les transversalités, de jouer les facteurs d'échelle, inversement l'importance de l'ergonomie, de la valeur d'usage), sur la manière d'améliorer les processus et de renforcer la qualité, d'améliorer le *reporting* et le contrôle des coûts, enfin sur la question de l'obsolescence (obsolescence programmée mais aussi stratégie de rattrapage de *gaps* technologiques importants) et des techniques de « *rescue* » (comment sauver un projet si mal engagé ?).

Analyse des causes ? Les participants s'en sont donnés à cœur joie.

*Mais où est le préprojet ?*

La première d'entre elles fait l'unanimité : dans un contexte complexe et varié tel qu'il est décrit, il aurait fallu renforcer les études préliminaires plutôt que de les stopper. Ce que nous avons appelé « préprojet » aurait dû consister en gap analysis dans chaque usine/métier. Repérer les solutions vertueuses qui peuvent servir à bâtir progressivement un « core system » adapté au projet industriel, qui permette d'homogénéiser, avec une part de customisation locale.

L'usine pilote a été mal choisie, selon un raisonnement fallacieux. On aurait préféré que trois usines soient impliquées dans le préprojet, dont une ou deux parmi les plus avancées, et que l'on se serve de ces pilotes réellement pour observer ce qui ne va pas et rectifier rapidement l'ensemble du projet via des méthodes





On attendait aussi, dans l'exercice de gap analysis local, que soient mieux présentées les stratégies industrielles, c'est-à-dire le sens du projet et les raisons de son agenda. Car on subodore qu'il y a risque de crise dans le contexte obsolète décrit. Erosion des marges et des parts de marché, mais aussi risques causés par le manque d'expertise sur les anciens systèmes, les personnels en charge de la maintenance partant à la retraite, et la vétusté n'attirant pas les jeunes. Et inversement, on entrevoit des autoroutes d'amélioration dont tout le monde pourrait bénéficier. Il aurait fallu à la fois faire rêver sur ce projet, et mobiliser sur « l'effet de crise ». Tout un pan de communication manquait, particulièrement au niveau local, où ne semble pas avoir été pensé les facteurs d'engagement des parties prenantes, et les conditions d'un support des lignes managériales. Trop de « top down » ! Ainsi aurait-on aimé, par exemple, qu'un gap analysis soit l'occasion d'un show sur la cible (le système informatique tel que pensé au départ, la philosophie industrielle et les évolutions des rôles et relations entre acteurs) : faire réagir les utilisateurs sur leurs besoins, et les faire rêver...



Bref Il aurait ainsi fallu prendre beaucoup plus de temps lors du préprojet pour en gagner ensuite. L'étalement du déploiement et les retards pris en sont une conséquence. Dès le départ d'ailleurs l'étalement du planning était dangereux. Nous aurions préféré un déploiement rapide et simultané sur un an de toutes les usines, avec des équipes dédiées localement et un principe de remontée et traitement rapides des beugues par des sprints locaux et globaux. Pourquoi pas mettre en place, dans cet esprit, un dispositif de bonus malus, pour les acteurs internes et externes ?

Local/global, core system ou solutions adhoc ?  
Presque une controverse dans notre petit groupe

Il est question ici du curseur. Certains ont insisté sur les différences de situations d'une usine x métier à une autre. La réglementation différente d'un pays à l'autre, les niveaux de coûts de la main d'œuvre, la nature des activités d'un métier à un autre, les niveaux de compétences des personnels...et les effets des cultures locales...font exploser la variété !

Mais les plus au fait de ces projets font remarquer qu'un « core system » bien pensé peut couvrir une large gamme de spécifications, et qu'une trop grande customisation fait perdre de l'intérêt et complique l'évolution future. Ce qui est important pour réussir un core system, c'est l'analyse soignée des besoins locaux.



Alors que faire maintenant pour désembourber le projet ?

Arrêter le déploiement actuel et passer tout de suite à la génération suivante, en refaisant un préprojet tel que dessiné plus haut.

Avec un homme nouveau à sa tête, tranquille mais ferme, qui explique, qui dialogue. Et la création d'une gouvernance qui serait située entre le comex et l'équipe projet, qui puisse mêler des fonctions globales et des hommes locaux. Quelques directeurs d'usines, en central, de la gouvernance dans chaque usine, des représentants de chaque fonction impliquée (les achats par exemple).

Pour le groupe projet, choisir des sachants qui sont les meilleurs, et non ceux qui ont du temps. Renforcer ainsi la crédibilité des experts et leur efficacité.

Il serait alors possible de reprendre toutes nos remarques antérieurs. En particulier, une analyse des remontées terrain, lors du préprojet, permettrait de classer les processus en « standards pouvant entrer dans le core system » et spécifiques nécessitant une customisation.

On aimerait aussi un accompagnement du projet en intégrant dans l'équipe un spécialiste du pilotage de la transformation, en charge de communiquer, interagir, monter des événements, en début, milieu et fin de projet, en local et en global. Renforcer les communautés, mettre en avant des succes stories, créer des « customers clubs ».

Quid des fonctions support dans ce rebondissement ?

On distingue les fonctions support directement touchées par le projet (les achats, les méthodes, le contrôle de gestion, etc.) et les fonctions facilitatrice (communication, ressources humaines, change management).

Comme nous l'avons vu plus haut, les premières fonctions sont intégrées dans la gouvernance et le groupe projet. En ce qui concerne les fonctions facilitatrices, dans notre petit groupe se dessinent deux tendances : celle qui privilégierait la prise en charge de ces fonctions directement par le management du projet, et celle qui pense nécessaire de disposer de spécialistes pour épauler le chef de projet. Oui des spécialistes mais très pointus sur les problèmes ITs, pour réellement aider et non plomber le projet !

Bon, finalement nous sommes tous volontaires pour nous faire recruter dans le projet renouvelé !



# GERER L'INTERCULTUREL EXTREME

---

Deux lectures préparatoires étaient proposées aux participants de l'atelier

Le premier est extrait de l'article « Sécurité aéronautique et risques interculturels » de Benjamin PELLETIER, dans le blogue « Entreprises et Management Interculturel ».

<https://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/securite-aeronautique-et-risques-interculturels/>

Le second titre « Korean Airlines remet à plat toutes ses procédures de sécurité »

<https://www.lesechos.fr/2001/03/korean-air-remet-a-plat-toutes-ses-procedures-de-securite-1052866>

Deux cas supports/prétextes ont été par ailleurs utilisés en introduction de l'atelier

- Mini-cas « Airbus : faire de la diversité culturelle un atout », extrait de l'ouvrage Managementor (2022)
- Mini-cas « Le réseau », qui est en fait un extrait d'un rapport réalisé par Fabien Blanchot relatif à une mission réalisée chez un grand distributeur, pour mieux décrypter les rapports perçus et vécus entre le siège, les régions et les points de vente.





Fabien BLANCHOT anime le workshop

**Quatre questions ont été posées, identiques pour les deux mini-cas :**

- 1. Peut-on dire qu'on est dans un « cas d'interculturel extrême » ?**
- 2. Qu'est-ce que peut-être un « cas d'interculturel extrême » ?**
- 3. Quels défis peut-on associer à un « cas d'interculturel extrême » ?**
- 4. Comment peut-on gérer un « cas d'interculturel extrême » ?**

**L**a discussion s'est rapidement focalisée sur le mini-cas Airbus, dont la description du fonctionnement apparaît caricaturale, idéalisée et, donc, pas nécessairement le reflet du vécu des collaborateurs de l'entreprise. Il n'empêche que cette caricature suscite un questionnement stimulant, relatif aux conditions de viabilité d'un modèle aussi divers en termes de langues, cultures, activités et fonctions, sachant qu'il semble, de prime abord, être de nature à générer de nombreux conflits et coûts de coordination. L'argument est que la coopération, la décision, le consensus, etc. ne vont pas de soi dans un contexte où les acteurs ne disposent pas de référentiels communs pour coopérer, décider et/ou négocier.



On prend aussi rapidement la mesure de « l'interculturalité » dans le mini-cas réseau, même s'il s'agit d'une organisation essentiellement nationale : car les repères pour juger les situations diffèrent selon que l'on se situe au siège, en région et dans les points de vente dirigés par des indépendants, au moins pour des raisons d'intérêts potentiellement divergents. Et on saisit la complexité qu'il peut y avoir à gérer l'interdépendance d'acteurs juridiquement indépendants mais œuvrant sous une même bannière au sein d'un même groupement. On n'est donc pas dans l'interculturalité qui résulte de rencontres internationales, mais on peut néanmoins considérer qu'on est dans une forme d'interculturalité, en ce sens qu'il y a rencontre de catégories d'acteurs qui ne s'appuient pas sur les mêmes repères, sur les mêmes prismes, sur les mêmes conventions pour agir.

**D'autres situations interculturelles complexes sont exposées par les participants** : par exemple, la gestion d'un carve-out dans un contexte international, où le chef de projet brésilien se confronte à des comportements qu'il juge inappropriés des autres parties prenantes au projet (indiens, calédoniens, français, etc) et menacent ainsi le bon déploiement du projet. Mais, ce faisant, il menace lui-même la viabilité du projet en suscitant des conflits.



**Ce premier échange a conduit assez rapidement le groupe à entrer dans les questions initialement posées.** Si on s'accorde sur le fait qu'on peut considérer que **toutes les situations exposées sont interculturelles, leur caractère « extrême » ne va pas de soi.** Le groupe s'engage alors dans une réflexion sur ce que peut être « un cas interculturel extrême », brainstorming qui aboutit, de façon itérative et interactive (vive l'intelligence collective) à une liste de **quatre dimensions**, qui ne se recouvrent que partiellement, pour juger du caractère plus ou moins « extrême » d'une situation interculturelle :

- **Degré de complexité** (versus simplicité) de la situation : on s'oriente d'autant plus vers le « pôle complexité » que les différences entre les acteurs se cumulent (langue, culture, métier, organisation non indentiques) et que les intérêts divergent plutôt qu'ils ne convergent

- **Plus ou moins grande possibilité de s'appuyer sur de référentiels communs pour agir** : la situation interculturelle semble de ce point de vue être moins extrême dans le « réseau » que chez « Airbus », car le référentiel « culture nationale » est le même pour les protagonistes du « réseau », alors qu'il diffère entre certains acteurs en situation d'interdépendance chez Airbus. Pour autant les référentiels mobilisés peuvent différer au sein du « réseau », selon qu'on est « indépendant » (point de vente) ou « fédérateur » (acteur du siège ou d'un centre régional).

- **Plus ou moins de gravité en cas d'échec de l'interaction** : les conséquences d'une incompréhension entre un commandant de bord et le co-pilote dans un avion sont susceptibles d'être beaucoup plus dramatiques (risque de crash de l'avion avec de nombreuses pertes humaines) que celle d'une incompréhension dans une réunion de gestion d'un projet de déploiement d'un nouveau produit dans un pays étranger. L'exemple de Korean Air suggère que l'interculturalité liée à la différence de « statut » peut être le défi, plutôt que l'interculturalité liée à la différence de « nationalité ». L'internationalisation des cockpits a d'ailleurs constitué un élément de solution à la paralysie du co-pilote coréen face à son supérieur commandant de bord.

- **Degré d'invisibilité des différences culturelles** : c'est dans les situations où on pense être relativement proches d'un point de vue culturel (par exemple des coopérations intra-européennes, par comparaison à des coopérations entre japonais et français), qu'on est, paradoxalement, dans l'interculturel le plus extrême, simplement parce qu'on est tenté de négliger ou de sous-estimer l'importance des différences. Réciproquement, les situations où les différences semblent évidentes mobilisent les attentions, et incitent à la tolérance.





**Suivant cette perspective, l'interculturel le plus extrême**, c'est une situation où se cumulent des différences, où les référentiels pour agir diffèrent, où les conséquences d'une interaction médiocre seraient catastrophiques et où les différences de valeurs, de croyances, et de repères pour donner sens aux situations, autrement dit les différences « culturelles », sont peu visibles bien que réelles.

**Sur une échelle commençant à gauche par « absence d'interculturel » pour se finir à droite par « interculturel extrême », le cas Airbus se situerait plus à droite** (complexité élevée / référentiels distincts / conséquences potentiellement systémiques d'une médiocre interaction / faible apparence des différences) et **le cas Réseau plus à gauche** (Complexité élevée / référentiels à la fois proches et différents / conséquences faibles à court terme même si potentiellement fortes à long terme d'une interaction médiocre / faible apparence des différences).

**Les membres du groupe se sont aussi penchés sur la question de l'utilité d'une telle échelle pour un gestionnaire, un manager.** Leurs échanges les ont conduits à considérer qu'il pouvait s'agir d'une approche intéressante pour caractériser les situations interculturelles, ne serait-ce qu'en vertu de l'adage « un homme averti en vaut deux », adage qui s'applique d'ailleurs aussi bien aux femmes qu'aux hommes. Et parce que cette échelle peut aider à identifier les besoins d'accompagnement des managers.



**Ainsi, l'usage de cette échelle peut constituer le point de départ de l'appréhension ses situations interculturelles.** Point de départ mais pas point final. Les participants ont ainsi pointé l'importance potentielle des médiateurs pour accompagner les situations interculturelles extrêmes. Non pas en substitution des managers, dont il peut s'agir d'un des rôles possibles, mais en appui, sous forme d'apport d'expertise pour aider à construire des référentiels communs acceptables par chacun et par tous (manière de négocier, de prendre de décisions, de gérer un conflit, etc.).

**Dans ce contexte, les fonctions support peuvent, pour le moins, aider** à la recherche et à la sélection de ces médiateurs. Elles peuvent aussi penser la formation des managers, leur apporter des ressources potentiellement utiles (l'ouvrage Cultural Map d'Erin Meyer est par exemple cité) et les sensibiliser à **une variable cruciale dans les situations interculturelles : le temps**. Le temps de la compréhension mutuelle, le temps de la construction de référentiels communs, le temps de la négociation de solutions mutuellement satisfaisantes.



# TRANSFORMER PLUS VITE ET MIEUX

---

Un cas support/prétexte a été utilisé en introduction de l'atelier

Notre animateur, Michel Haddad, partagea avec nous son expérience particulièrement riche, d'une transformation réussie et dans l'urgence. Dans le cas présent, il s'agissait d'une situation de carve-out suivie d'une transformation digitale, où une société d'envergure internationale laissait place à une structure plus petite et locale.

Ce programme si singulier devait être déployé à grande vitesse (onze mois) et avec pour objectif de faire mieux.

Elvire BOURGEAULT  
&  
Michel HADDAD

### LES INGRÉDIENTS DU SUCCÈS

**L**a première observation est que l'urgence crée un contexte très favorable pour embarquer tous les protagonistes dans la transformation. Sans urgence, la transformation s'apparente à la création artificielle d'un contexte. Et sans l'urgence, les parties prenantes auraient, pour la plupart, contesté les décisions. En effet, les décisions seraient plus vécues comme de la manipulation. Le partage du sens de l'urgence dans la vision même du programme avec une « date couperet » connue de tous est donc le premier ingrédient pour « Transformer plus vite et mieux ».

La deuxième évidence du succès dans notre cas, est l'importance donnée à l'humain. L'implication des parties prenantes fut ici très forte. Le directeur du programme de transformation, Michel, avait en priorité, déployé une stratégie relationnelle, et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie. Il incarnait "un leadership inclusif et partagé".

Ainsi à tous les échelons de l'entreprise, le projet de transformation était validé, et largement consensuel. Le climat social était ouvert et apaisé. De l'autre côté, le président et le CODIR étaient alignés et adhéraient au projet. Et des compétences multiples se coordonnaient grâce à un management de proximité.



Enfin, il n'est pas anodin de souligner des conditions financières satisfaisantes, et un espace de travail ouvert, coopératif, et dédié au projet. Ce management inclusif et partagé était notamment illustré par la mise en place de « key users » (ie. des ambassadeurs) venant des équipes opérationnelles et largement intégrées à tous les niveaux du Programme et durant toutes les phases de planification, conception et mise en œuvre.

Grâce à toutes ces conditions, il régnait un climat de confiance, de transparence.



## LES RISQUES AUXQUELS FAIRE FACE

“On ne peut pas aller plus vite que la musique”

Dans notre cas, les enjeux de réussite étaient particulièrement élevés. La nouvelle entreprise avait de grandes chances de ne pas réussir à voir le jour, des menaces de cybersécurité forte et d'obsolescence de l'infrastructure (réseau, serveurs, etc.) se mêlaient aux contraintes.

Le temps reste toutefois incompressible, et même si l'urgence est un atout pour rassembler et embarquer, elle va également contraindre.

Pour être dans le « juste à temps » et respecter les contraintes du calendrier incompressible, les processus mis en place seront simplifiés voire dégradés; un mécanisme adhocratique s'impose alors, avec des ajustements mutuels entre les équipes pour réaliser et faire fonctionner ce qui est essentiel et indispensable.



Dans ce contexte, des “key users” (ie. des ambassadeurs) furent les relais et les garants du projet. Ces relais en interne n'avaient pas d'autre choix que d'être performants, dotés d'un véritable esprit d'équipe et surtout totalement intégrés aux équipes de développement.

On le comprend alors, des conditions de travail favorables à l'échange et à l'interconnexion ont permis la réussite de la transformation. Le crédit de confiance installé par Michel via une procédure qualitative, avec des objectifs clairs, une méthodologie collaborative et agile adaptée, furent la clé d'un succès partagé.



## INSPIRATIONS D'AILLEURS

Les ateliers Tao Tank proposent de prendre de la hauteur sur les situations en imaginant l'apport de personnalités fortes qui seraient là pour nous accompagner.

Voici les 3 visages que nous avons pris à témoin

- **Anne-Sophie Pic** : Cette Cheffe étoilée, cuisine, accueille, et propose une ouverture sur le partage. Manager c'est en quelque sorte faire de la cuisine, mettre des petits plats dans les grands. Faire combiner les sens et mélanger les saveurs renvoie à ce projet. La vitesse du geste et la synchronisation sont le secret pour réussir des plats savoureux. En effet dans notre cas, "Michel n'est pas un micro-onde" ! La convivialité et le partage construisent la confiance et proximité dans la durée.



- **Ernest Shackleton** : l'explorateur anglo-irlandais a été un modèle de prise de risque, pour faire face à l'urgence d'une situation de survie. Comme Michel, son leadership a permis de sauver toute son embarcation.

- **Charlie Chaplin** : Ce personnage connu pour son jeu d'acteur et sa vision de la société, fut également un véritable entrepreneur et à su faire preuve de beaucoup de résilience tout au long de sa vie. Savoir faire face à des situations difficiles, toujours se relever, avoir des facultés d'observateurs et d'agilité en aurait fait le parfait partenaire. Également sa joie et sa bonne humeur auraient participé à embarquer toute l'équipe.



# LES FONCTIONS SUPPORT AU SERVICE DES ECOSYSTEMES D'AFFAIRES

Le cas support/prétexte utilisé en introduction de l'atelier

La démission des personnes clé dans les organisations est souvent une surprise et, même s'il existe des plans de remplacement, elle n'est pas bien anticipée.

Cela perturbe les projets, met en tension les chefs de projets et oblige à de périlleuses opérations de reconstitution des compétences collectives.

Pour faire face à ce syndrome ?

Mieux parler aux personnes clé, développer vis-à-vis d'elles une réelle empathie, une confiance qui permet de les aider à déployer leurs projets personnels, dans l'organisation ou ailleurs...

L'écosystème d'affaires paraît alors un bon terrain, ouvrant des champs des possibles à la personne d'une part, permettant à son organisation d'essaimer, de tisser des liens, d'alimenter si besoin des partenariats flexibles, et d'espérer peut-être le retour de la personne, qui aura, qui plus est, renforcé ses compétences, en particulier sa compréhension de l'écosystème lui-même.



Denis Chenevert  
&  
Marie-Claude Tremblay



### Questions:

**Quelles sont les conditions de réalisation du beau rêve énoncé plus haut ?**

**Quel usage vertueux des écosystèmes d'affaires pour d'autres fonctions support (achats, systèmes d'info, innovation, R&D...)**

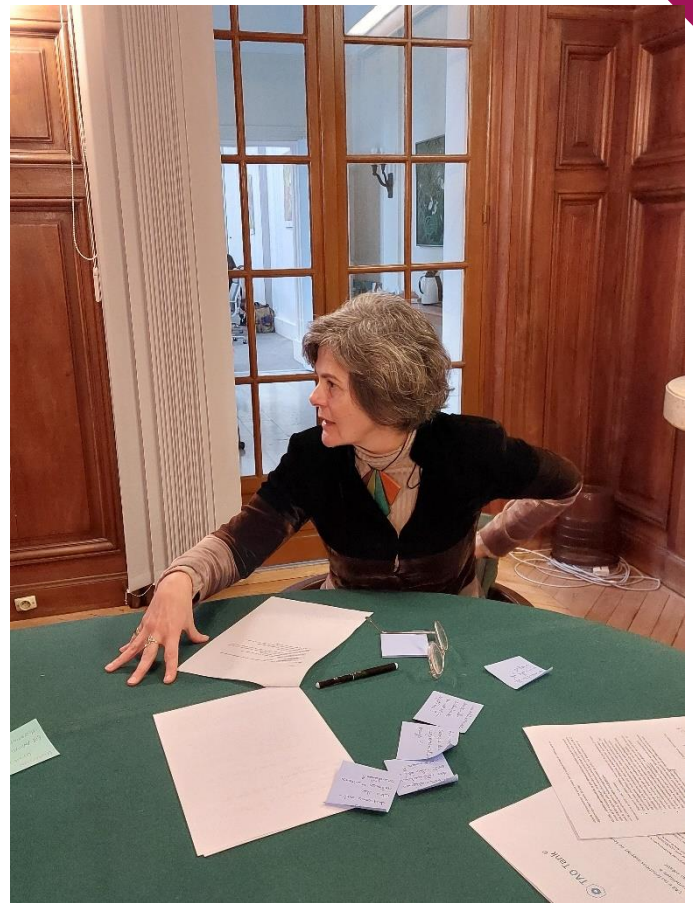
### FAIRE ECHO A L'ECOSYSTEME

**D**ans la guerre des talents, la marque employeur agit comme un mécanisme d'attraction et de rétention efficace. Toutefois, dans un monde de mobilité extrême exacerbée pour une pénurie de main-d'œuvre grandissante, les frontières de l'organisation sont peut-être devenues trop étanches, ce qui, paradoxalement, en augmente la perméabilité.

Pour adresser cet enjeu, le concept d'écosystème d'affaires pourrait être considéré comme une avenue utile permettant à un groupe d'organisations liées par une vision commune de partager des ressources, dont les compétences, et les expertises que possède chacune.

L'une des voies possibles est une organisation de la mutualisation. Cette approche implique une analyse multiniveau de gains et de rivalités au niveau individuel, collectif, organisationnel et écosystémique. Pour l'individu, l'écosystème d'affaires lui permet d'accroître significativement sa mobilité de carrière extraorganisationnelle. Cette nouvelle perspective permet d'ouvrir le champ du possible et constitue pour ce dernier un moyen d'accroître son employabilité et la valeur de son capital humain. Pour le collectif, soit l'équipe, cette ouverture à l'écosystème permet d'anticiper plus facilement les arrivées et les départs stabilisant ainsi la réalisation des projets et le processus d'innovation et de créativité. Pour l'organisation, se positionner comme un acteur important de l'écosystème lui permet de bénéficier des meilleures ressources tout en augmentant sa capacité d'attraction et de rétention et, par conséquent, sa productivité. En faisant miroiter une constellation de possibilités de développement de carrière, elle offre un terreau fertile à l'autonomisation et au sentiment d'intrapreneurship prisé par les professionnels experts qui, dans une phase d'incubateur, peuvent devenir éventuellement de nouveaux partenaires de l'écosystème d'affaires. Enfin, pour l'écosystème lui-même, sa création permet de générer des économies d'échelles et de promouvoir l'open innovation en stimulant le partage du savoir, le transfert de compétences et la formation mutuelle des partenaires.

Pour faire écho à l'écosystème, dans un contexte de mutualisation régulée, certaines conditions sont essentielles à son succès et à sa pérennité. La gestion de l'écosystème demeure complexe et les comportements d'abus peuvent émerger. La confiance entre les différents acteurs est essentielle et doit permettre un équilibre dans les rivalités et l'exclusion dans l'accès. Les mécanismes de régulation formelle ou informelle doivent permettre l'émergence du principe de réciprocité permettant à tout un chacun d'y trouver son compte. Pour ce faire, le partage d'une vision commune est essentiel et doit permettre l'émergence de la coopération. Cette coopération ou collaboration de circonstance ou d'opportunité doit reposer sur des mécanismes de gouvernance permettant à chacun de bénéficier du collectif.



*Elinor Ostrom*

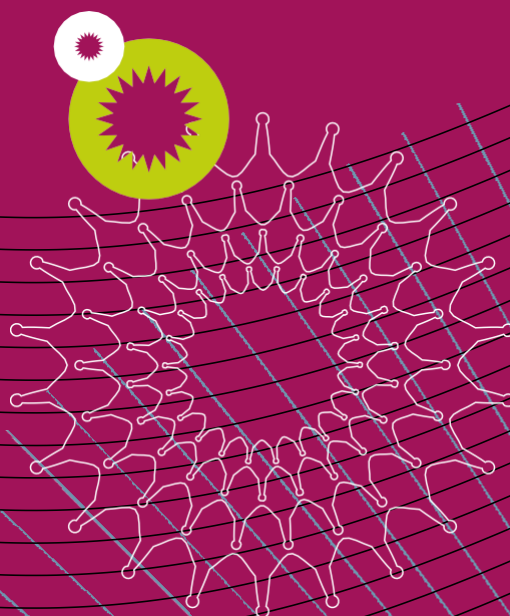
C'est par le biais du concept de gouvernance des biens communs que Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie, nous enseigne qu'un bien commun, comme les ressources d'un écosystème, doit faire l'objet de règles et de mécanismes de régulation afin d'éviter les abus. C'est ce qu'elle appelle : la gouvernance polycentrique. Ce mécanisme de gouvernance stipule que chaque acteur de l'écosystème agit indépendamment des autres par le biais de règles justes et en perpétuelles évolutions. Par exemple, l'implantation d'une charte de compétences permettant à tous de pouvoir bénéficier des expertises disponibles, l'ajout d'un pilote RH de l'Écosystème afin de régulariser la mobilité, l'implantation d'un système d'information donnant accès aux caractéristiques distinctives de chacun et des mécanismes de sanctions graduelles pouvant aller jusqu'à l'exclusion de l'un de ses membres. Enfin, la prise de décisions partagées permet à chacun des « commoners » de comprendre son obligation envers les ressources de l'écosystème de manière à être convaincu de la proportionnalité du rapport entre ma contribution et les avantages que je reçois.



Une approche de gestion que l'on pressent efficace mais qui est exigeante et ne correspondra pas souvent aux possibles de situations d'écosystèmes complexes et mouvants. Parfois, une approche plus pragmatique et moins ambitieuse pourrait s'avérer préférable, consistant à partir de l'initiative d'un des acteurs de l'écosystème, ayant une vue partielle des situations d'emploi, et réussissant progressivement quelques mobilités, à son profit et à celui des organisations bénéficiaires.







[www.rist-groupe.fr](http://www.rist-groupe.fr)  
<https://taotank.com>

**Contact** melany.mondo@rist-groupe.fr