

Parce que les équipes ne demandent qu'à s'engager... ou comment faire travailler les générations ensemble.

Les générations Y et Z sont -et seront- les forces vives des entreprises. Elles aspirent à travailler différemment des générations précédentes qui sont souvent leurs managers... Un décalage qui **influence assurément l'efficacité et la productivité** de l'entreprise s'il n'est pas pris en compte au quotidien par un management adapté. Comment cultiver un environnement, un état d'esprit et une organisation dans l'entreprise qui libèrent les énergies collectives et individuelles de ces jeunes collaborateurs ?

Bottom up versus top down? Dépassons ces concepts pour **construire un écosystème d'interrelations des métiers** ou chacun cultive sa valeur ajoutée au service de la vision et de la mission de l'entreprise.

Aussi, même si l'autorité doit persister pour débloquer le cas échéant, la notion de hiérarchie n'est plus, c'est l'expertise qui prévaut...au service d'un but commun.

Sur la base des valeurs de l'entreprise, le dirigeant 3.0 entretient la culture managériale en s'appuyant sur **7 fondements** qui devront aussi être incarnés par l'ensemble du management :

1. Porter la Vision.

Parce que le monde change (digitalisation, bouleversement des modes de consommation, mutation des relations au travail), la vision est d'autant plus indispensable. Elle donne le sens, le pourquoi, la raison d'être des enjeux et des responsabilités que porte chacun. **Elle est l'aventure que les équipes veulent vivre** et est nécessaire pour s'engager.



Le management est aussi en mutation, la vision est l'occasion de transformer la culture managériale de l'entreprise. Aussi, elle donnera la force au discours de chaque manager

pour cultiver son leadership.

La proposition de la vision est la responsabilité du dirigeant (DG/PDG) devant son Conseil d'Administration qui légitime la perspective. Une fois ce « mandat » validé, le management veillera à faire **co-élaborer la stratégie avec les équipes** pour y répondre. Deux intérêts

majeurs à cette démarche :

- Chacun va s'approprier concrètement la vision et la traduire dans son métier.
- La co-construction de la stratégie insufflera de nouvelles idées (le monde est complexe) et permettra une transformation uniforme et durable dans tous les services (la cohésion).

Outils, méthodes : l'atelier SWOT, l'exercice de la « one sentence pitch », l'atelier des valeurs et volontés (préalables à la vision et la mission), les étapes du pivot, la charte management...

Mesures : la perception de la vision par les équipes et les clients : état des lieux des preuves.
la perception de la Vision par les équipes et les clients : état des lieux des preuves

2. Responsabiliser et développer l'autonomie de chaque collaborateur tout en organisant le maillage.

Donner sa confiance devrait être le premier acte exprimé d'un manager vers son collaborateur. Il inscrit ainsi une relation de responsable à responsable.



S'assurer que la vision et la mission de l'entreprise sont bien intégrées par tous et entretenues par le management.

S'accorder sur **la valeur ajoutée de chaque métier** et s'assurer que chacun a conscience de son **interdépendance avec les autres métiers** pour servir sa valeur ajoutée. Il faut ainsi cultiver, et **organiser, une relation de service** dans la

logique « clients-fournisseurs » pour optimiser la chaîne de valeurs. Cette organisation visera les « rites et rythmes » de rencontres qui viendront, d'une part, **fluidifier les collaborations** et, d'autre part, **dégager des temps de réflexion pour créer, innover...**

Enfin, les managers sont invités à **laisser faire et laisser décider** les équipes sur leur périmètre d'expertise. En même temps, ils garantissent **l'animation régulière des mesures** de satisfaction, parce que « le suivi entretient la confiance » (versus « la confiance n'exclut pas le contrôle ») et montre l'intérêt porté au travail de chacun.

Outils, méthodes : Formaliser sa valeur ajoutée par métier en une phrase, connaître les métiers aval et amont (« vis ma vie » ...), les ateliers des rites et rythmes inter métiers, le travail à distance, les tableaux hebdo « qui fait quoi », bannir les comptes rendus et préférer les relevés de décisions...

Mesures : La récurrence des tableaux de suivi des mesures par métier, mission ou projet. Les suivis des relevés de décisions. Les productivités par métier. Les mesures de satisfaction « clients internes ».

3. Oser réduire les contrôles qui ne servent pas l'autonomie et la créativité.

Outre le fait que les contrôles sont trop souvent contreproductifs pour motiver les individus, l'enjeu est de **gagner en agilité, de décider plus rapidement et de stimuler l'innovation**. Il faut oser réduire les temps de reporting et de contrôle afin d'augmenter le temps des managers pour **développer l'entreprise, les équipes et leur motivation**.

Dans le même temps, le management a aussi pour vocation de **donner le rythme et d'accompagner l'exigence** nécessaire pour délivrer les attendus au bon moment.

4. Vivre avec, constater et faire améliorer.

Fort de cette réduction des contrôles cités plus tôt, le dirigeant 3.0 reste lucide et pragmatique sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit **aller davantage sur le terrain des opérations** pour observer, évaluer (aussi sans son état-major) la satisfaction des collaborateurs ainsi que celle des clients, des fournisseurs et des partenaires de l'entreprise.



A partir des dysfonctionnements observés, le manager saura **rappeler le sens** (Valeurs, Vision et/ou Mission), faire retracer les impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeurs et faire régler les causes du problème. C'est le moment de

libérer les énergies et la créativité de chacun !

Avec le temps et l'accompagnement qui convient, les équipes opérationnelles sauront souvent d'elles-mêmes apporter les solutions avant que les problèmes surviennent, elles seront proactives et cultiveront ainsi l'amélioration continue. Le graal...qui s'entretient.

Outils, méthodes : Ritualiser les échanges de progrès et de créativité avec différents exercices tels que le design-thinking, le brainstorming, le brainwriting, le brainwalk, la pire idée possible, la carte mentale, le souhait, la boîte à idées... Pratiquer les test & learn (or fall !). Bien sûr, la plateforme de partages, de réflexions et d'aide aux résolutions est indispensable.

Mesures : Les idées retenues, le nombre de test & learn, les engagements sur la plateforme. Finis les comptes rendus vive les relevés de décisions !

5. Accepter et organiser la critique jusqu'à mesurer la satisfaction des collaborateurs.

Le dirigeant 3.0 a intérêt à cultiver [l'assertivité et la transparence](#) dans l'entreprise. Celles-ci



entretiennent la confiance entre les personnes et fédèrent le collectif. Ainsi, chacun osera dire et saura entendre sans se sentir jugé en tant que personne mais [challengeé, félicité au nom de ses responsabilités](#).

Concrètement, il pourra aussi être envisagé de mettre en place des études régulières de satisfaction des collaborateurs qui devront être débriefées et animées par tous les managers, à commencer par le dirigeant et son CoDir.

Outils, méthodes : Le Net Promoteur Management Score (NPMS), 360°

Mesures : L'évolution du Turnover, l'image de marque employeur, le dynamisme des plateformes et réseaux internes, les post des collaborateurs sur les réseaux sociaux extérieurs.

6. Cultiver le plaisir, l'accessibilité et le partage : des bases solides pour un collectif fort.

Parier sur le positif et le plaisir dans l'entreprise. Ne pas se prendre au sérieux et laisser



exprimer, voire expérimenter les convictions de chacun. Le management doit cultiver [l'intelligence collective par des réflexes de partage](#) pour apporter des idées nouvelles et/ou régler des difficultés.

[La communication interne et les outils collaboratifs](#) sont des moyens primordiaux pour entretenir et stimuler cet état d'esprit de [prise d'initiatives](#) et de créativité. L'animation de ces moyens doit faire l'objet de missions à part entière,

peut-être dans chaque service.

Outils, méthodes : Nommer un « CoDir bis » composé de personnes qui ont des fonctions opérationnelles et/ou appartiennent aux générations Y et Z, animer des ateliers créatifs (cf. exercices point 3), instaurer la « gamification » (ludification), les rites et rythmes de partage, la plateforme pour accompagner l'innovation et la créativité des équipes.

Mesures : Le NPMS, l'activité sur les réseaux de partages internes

7. Se déconnecter et préférer la relation.

Nous évoluons dans un tourbillon de nouvelles technologies ou l'infobésité règne. Les managers peuvent recevoir 100 mails et prendre 50 décisions par jour... Ils doivent arrêter de décider de tout, tout de suite.



Il leur faut privilégier la relation, l'écoute et l'observation. Ce temps apportera davantage aux managers pour **rappeler le sens**, féliciter, orienter, débloquer, coacher, recadrer, faire décider, rassurer... Bref, **reconnaitre, car n'est-ce pas là leur valeur ajoutée ?**

Outils, méthodes : Le « management baladeur », l'écoute active, les journées sans mails internes, les visites terrain vu comme un client, les « mises au vert », la météo en réunion. On peut aussi réfléchir au réaménagement des espaces de travail pour fluidifier davantage les relations.

Mesures : Les rituels en réunion sur l'observation de la semaine.