Année Universitaire 2014-2015

# COMPTE RENDU DE PROJET

## MANAGEMENT HIÉRARCHIQUE

CONCEVOIR UNE MÉTHODE DE MANAGEMENT INNOVANTE

Ombeline **Schrimpf** Thibault **Schleret** Clément **Richet** Nabil **Laraibi** Axel Richier

# Table des matières


**Introduction** ..... **3**

**Note d'attention** ..... **4**

**1. Bousculons les conventions** ..... **6**

1.1. Une nouvelle histoire du temps ..... 6

1.1.1. Une entreprise qui n'a pas sommeil ..... 6

1.1.2. Ne rémunérons plus le temps de travail ..... 8

1.1.3. Envoyez vos employés en vacances ! ..... 8

1.2. La fin des pharaons ..... 10

1.2.1. Renversez la pyramide ..... 10

1.2.2. Managers, soyez un gardien au service de votre équipe ..... 10

1.3. La décision ne vous appartient plus ..... 11

1.3.1. Management de la décision : Une organisation très horizontale. ..... 11

1.3.2. Choisir des missions "collaborativement" ..... 13

1.3.3. Une organisation organique ..... 13

**2. Révélez le potentiel de votre équipe** ..... **14**

2.1. Vos collaborateurs ont tous du talent ..... 14

2.1.1. Donner du sens à son action ..... 14

2.2. Responsabiliser le collaborateur ..... 15

2.2.1. Le placer avant le client ..... 15

2.2.2. Lui faire confiance ..... 15

2.3. Identifier les porteurs de valeurs ..... 15

**3. Managers, cultiver la créativité de votre ruche !** ..... **16**

3.1. Recrutez la différence ..... 16

3.2. Encouragez l'initiative : mettez en place une boîte à idées ..... 16

3.3. Mélangez les talents ..... 16

3.4. Points de vigilances du manager ..... 17

3.4.1. Les points de contrôle ..... 17

3.4.2. La liberté a ses limites naturelles ..... 18

3.4.3. Collaborateurs, trompez-vous ! ..... 18

**4. Équipez-les !** ..... **19**

4.1. Des objectifs visibles ..... 19

4.1.1. Donnez des objectifs intelligents, purs et clairs ..... 19

4.1.2. Points de contrôles et devoir d'alerte ..... 19

4.2. La formation 2.0 ..... 20

4.3. J'optimisme ! ..... 21

**5. Ça ne marchera jamais !** ..... **21**

**6. Conclusion** ..... **22**

**Bibliographie** ..... **23**

**Webographie** ..... **23**

# INTRODUCTION

Le travail peut être un plaisir pour certains mais, pour une partie d'entre nous, il est devenu difficile à supporter. En 2008, un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail. L'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles définit cette situation quand *"une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre "*. Selon nous, les horaires de travail **imposés**, les hiérarchies **vertigineuses**, le matériel des entreprises parfois **obsolète**, **l'isolation** d'un employé dans une équipe… peuvent être des **sources de stress** pouvant mener à de telles situations. Nous pensons qu'un management efficace ne doit pas en premier lieu détecter les situations difficiles mais les **prévenir**.

D'après certains courants de sociologie, nous sommes la génération Y, nés entre 89 et 92 pour ce qui est de notre groupe. Nos attentes diffèrent de celles en place actuellement dans le monde du travail. Le contexte économique actuel est peu séduisant, le monde de l'emploi ne sort pas de sa situation de crise ; face à cela, notre génération rêve d'autre chose, et désire fortement laisser plus de place à l'expression de ses valeurs personnelles. Les carrières s'individualisent. Le soi passe avant le nous, de plus en plus. Pour couronner le tout, nous remettons souvent en question l'autorité établie.

Notre génération a soif de **libertés**. Nous voulons tout tout de suite, nous voulons être **stimulés**, défiés… Nous voulons nous **épanouir**, non plus sur uniquement les domaines familiaux et professionnels, mais sur de nouveaux sujets qui sont propres à chacun et qui nous tiennent à cœur. Ce que nous redoutons, c'est la **routine** professionnelle qui a **emprisonné** nos parents, celle des 35h, celle qui ne permet pas d'aller chercher ses enfants à la sortie des cours, qui empêche d'aller voir une exposition parce qu'on est fatigué d'être enfermé, qui nous impose une présence au bureau même quand nous ne sommes pas productifs. Nous craignons la routine, qui vous endort et s'empare de vous avant même que vous ne vous en rendiez compte, qui noie la motivation des collaborateurs qui ne savent plus pourquoi ils sont assis devant leur écran à longueur de journée. Nous craignons le désormais triste célèbre métro, boulot, dodo.

Nous avons vu naître internet, vécu ses impacts sur notre quotidien, notre façon d'apprendre, de communiquer, de travailler.

Vous allez donc découvrir, au cours des pages suivantes, l'idée que nous nous faisons aujourd'hui d'un management idéal. Un style de management en accord avec les avancées technologiques, en accord avec nos valeurs, en accord avec nous-mêmes. Nous commencerons par nous écouter et recueillir nos propres désirs, pour ensuite imaginer le style de management pouvant satisfaire de telles attentes. Nous ne tenterons pas de modifier un des styles de management actuels, mais allons partir d'une page blanche et créer de toutes pièces notre manager du futur.

En 2012, on entendait *"Le changement, c'est maintenant."*.
**Nous ne voulons pas manager le changement, mais changer le management.**

# Note d'attention

Le modèle de management que nous allons décrire dans les pages suivantes s'inspire avant tout de nos convictions actuelles et de notre modeste expérience du monde du travail lors de stages, d'expériences associatives et projets personnels. Une forte utopie peut sembler ce dégager à première vue des lignes que vous aller lire. Ce que nous proposons n'a pas pour objectif de modifier le management actuel mais se présente davantage comme une rupture avec l'existant. La liberté, l'épanouissement personnel et la collaboration sont les fils conducteurs de notre rélfexion. Des collaborateurs responsabilisés, autonomes et passionnés organisant pleinement leur temps de travail dont on ne comptera ni les heures ni les vacances, dans une culture d'entreprise promouvant l'excellence, la solidarité et la créativité, voilà un bref portrait de ce que nous proposons à travers ce dossier.

Le dossier suivant comporte près de 23 pages : afin de le savourer pleinement, voici une playlist de musiques qui ont accompagné nos nuits de travail et qui, nous l'espérons vous permettront d'apprécier les paragraphes à venir, si vous le souhaitez.

*Maps* - ***Emancipator***
*Above The Clouds* - ***Little People***
*We Must Go On* - ***Pretty Lights***
*From Home* - ***Tycho***
*Good Evening M. Hitchcock* - ***Gramatik***
*Hours* - ***Tycho***
*The Way Of The Dodo* - ***Berry Weight***
*We are young* - ***Fun***
*Worakls* - ***Elea***

*“Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et large.”*

**-Antoine de Saint-Exupéry**

# 1. Bousculons les conventions

La liberté est aujourd'hui l'obsession de notre génération. Elle s'est donc naturellement présentée comme le point initial de notre réflexion sur une méthode de management innovante, et a finalement constitué le fil conducteur de notre méthode, à commencer par une liberté de disposer de son temps.

## 1.1. Une nouvelle histoire du temps

Nous proposons de revoir la façon dont le temps est géré en entreprise, en s'inspirant d'établissements et d'entreprises qui ont remis en question le temps de travail et son contrôle.

### 1.1.1. Une entreprise qui n'a pas sommeil

Notre première caractéristique de notre modèle de management consiste à proposer aux collaborateurs une grande **flexibilité** au niveau des horaires de travail. Ce concept s'inspire librement d'un concept mis en place dans l'école d'ingénieurs en informatique 42 créée par Xavier Niel. Cette école est gratuite, accessible à tous, avec ou sans diplôme, et est ouverte aux étudiants **24h/24 et 7j/7, 365 jours par an.** Les étudiants ont ainsi à disposition tout le matériel nécessaire à la réalisation de leurs projets. Ils sont totalement **libres** dans l'établissement de leur emploi du temps, tant que les projets sont rendus dans les temps. Cela permet à chacun de prévoir des activités extra-scolaires plus facilement - bénévolat, associations et tout type de loisirs… Les étudiants, d'horizons incroyablement **divers** et **variés**, sont **réunis** par une même **passion**, une **ambition** féroce tout en étant incroyablement soudés par un esprit **communautaire** qui se développe tout au long de leur cursus. Les initiatives des étudiants sont encouragées et valorisées, l'école leur offrant des locaux et des moyens techniques 7j/7 et 24h/24.

Cette école a pour ambition de former les **meilleurs** ingénieurs en informatique de France, voir d'Europe, et de concurrencer les établissements dans lesquels les méthodes d'enseignement sont plus classiques. Il faut préciser qu'à 42, il n'y a aucun enseignant ! Les étudiants sont responsables de leurs parcours et ne doivent donc leur réussite qu'à eux-mêmes et à la solidarité qui se crée au sein de l'école pendant les trois années de formation. Et les entreprises sont intéressées par cette (r)évolution de l'enseignement proposée par celui qui a tout compris : Google et même la NASA sont venus visiter le campus dès la première année.

Une autre source d'inspiration sont les espaces de **coworking**. Ces lieux de travail accueillent de nombreuses entreprises, auto-entrepreneurs ou startups et mettent à leur disposition des locaux et du matériel nécessaires au développement et à la conduite de leurs activités. Certains de ces espaces sont notamment accessibles 24h/24h et 7j/7 : Work in Paris, Lawomatic, StartWay… et bien d'autres encore ; dans ces endroits, plus de la moitié des coworkers possèdent un pass 24/24 ! Pourquoi ces lieux nous inspirent-ils ? Principalement parce que les coworkers semblent aimer cet espace de travail, ce que révèle un sondage européen sur 662 personnes réalisé par Deskmag en 2011.

*"70% des sondés se disent très heureux de leur bureau au sein de l'espace de coworking, 22% sont satisfaits et seuls 8% des répondants ont été déçus de leur expérience de travail en espace partagé."*
*Source : Deskmag - 2011*

Plus de 90% des coworkers sont convaincus par cette nouvelle méthode de travail !

*"Les sondés sont 60% à estimer qu'ils organisent mieux leurs journées et qu'ils parviennent à se relaxer davantage lorsqu'ils rentrent à leur domicile. " Source : Deskmag - 2011*

Tout laisse à penser que liberté rime avec organisation dans ces espaces. Il ne faut pas oublier que la majorité des personnes fréquentant les lieux de coworking **choisissent volontairement d'y travailler**, ce qui reflète déjà une part de la motivation qui les anime. Parmi les raisons qui poussent les coworkers à fréquenter les espaces de coworking arrive en première place la flexibilité des heures de travail (86%) à égalité avec l'interaction sociale. La possibilité de partager ses connaissances est également mise en avant par 82% des personnes. 79% des coworkers donnent une valeur élevée aux découvertes et aux opportunités qui naissent du hasard des rencontres. (Source : Deskmag - 2011). Pour terminer sur la flexibilité offerte par ces espaces, la création d'un pass visa de coworking, permettant l'accès 24/24 à des espaces de travail dans divers endroits du monde, intéresse 41% des coworkers. Travailler où je veux, quand je veux, est aujourd'hui possible, à partir du moment où la personne est investie et motivée, ce qui est tout un autre défi que nous devons également relever. Les outils de travail/postes de travail sont de plus en plus mobiles et le lieu de travail ne peut désormais plus être défini par un lieu physique unique. Le travail est une composante active de notre quotidien et ses frontières physiques et temporelles sont de plus en plus floues.

Plus proche de nous, notre expérience de **l'internet**, des échanges **peer-to-peer** et les outils de travail **collaboratifs** dans le cloud remettent en question le concept de temps-plein. Il nous est possible, avec la technologie actuelle, de **travailler à distance**, à tout moment de la journée et donc de manière **fractionnée**, dès lors que l'on se sent en forme, inspiré ou tout simplement que l'on a soudainement envie de travailler (oui, ça arrive !). Un autre facteur nous amenant à mettre en avant cette flexibilité des horaires est notre capacité de concentration. Les études foisonnent à ce sujet, accusant désormais les smartphones et les notifications permanentes de perturber notre concentration. Si elles ne s'accordent pas toujours sur le temps moyen de concentration, toutes pointent du doigt sa tendance à la baisse..! Quoiqu'il en soit, la majorité d'entre nous est aujourd'hui incapable d'être efficace pendant 8 heures d'affilée, il nous a semblé essentiel d'explorer un management permettant une **fragmentation du temps de travail**, en s'inspirant de 42 et des espaces de coworking, à laquelle on ajouterait une **forte collaboration**. Celle-ci aurait pour objectif de créer une sorte **d'autorégulation** : chacun ayant accès au travail des autres, l'on peut questionner, proposer et innover tous ensemble.

La liberté de gérer ses horaires que nous proposons n'est pas absolue. Il est important que l'équipe se rencontre physiquement de manière régulière. Afin qu'une équipe fonctionne, il faut que plusieurs facteurs soit réunis. Parmi ces facteurs, mentionnons l'**importance de la confiance** mutuelle et réciproque, nécessaire au bon travail de groupe. Or, comment faire confiance en le travail de co-équipiers que nous voyons peu, et que nous ne connaissons pas ? C'est pourquoi il est important de définir des moments où toute l'équipe sera présente sur le lieu de travail. Ces moments seront avant tout les moments privilégiés pour les réunions en groupes, mais seront maintenus si aucune réunion n'est nécessaire. D'autres facettes de notre méthode vont également, chacune à leur manière, amener les collaborateurs à se rencontrer.

De plus, il est souhaitable d'instaurer un repas d'équipe par semaine. Sans le rendre obligatoire, il faut l'ancrer dans les habitudes des collaborateurs, afin que chacun fasse son maximum pour y être présent. Ces repas seront l'occasion pour l'équipe de se retrouver hors des moments professionnels, et d'échanger ensemble sur d'autres sujets que les travaux qui les regroupent. Il est par ailleurs bénéfique à la cohésion de l'équipe que le manager y participe, afin de se montrer à ses collaborateurs sans sa casquette de "chef".

Concrètement, il sera conseillé d'aménager la structure du lieu de travail de manière à permettre cette liberté. Un système de badges doit permettre l'accès au bureau à tout moment ; un espace cuisine pour que les employés puissent se servir un café, mettre leur nourriture au frigo… ; Certaines entreprises proposent même une laverie, une salle de sport, des salles de repos. L'idée est de permettre à l'employé de se sentir bien sur son lieu de travail et de ne pas se sentir privé de choses qu'il pourrait faire s'il travaillait de chez lui.

### 1.1.2.Ne rémunérons plus le temps de travail

La liberté offerte implique que les collaborateurs soient responsabilisés, car nous proposons dans notre modèle de ne pas compter les heures de travail et de plutôt concentrer l'attention sur la réussite des objectifs fixés à atteindre. Cette réflexion part du constat suivant : Toute notre vie, ou tout du moins pendant tout notre parcours scolaire, nous avons été évalués sur des capacités à rendre quelque chose, sur des résultats ; qu'il s'agisse d'examens, d'exposés, de rapports de soutenances ou de tout autre devoir individuel ou en groupe. Pendant tout ce temps, nous n'avons jamais été évalués sur notre temps de travail. Pourquoi changer cela ? Certains effectuent des tâches beaucoup plus rapidement que d'autres, pour une même qualité finale, tandis que certains bâclent le travail… pourquoi ne pas remettre en question une chose qui finalement… est en totale désaccord avec les 20 premières années de notre vie.. ? La rémunération des employé selon leur temps de travail est, à notre sens, une incohérence majeure du monde de l'entreprise.

Aujourd'hui, soyons honnêtes, la très grande majorité des employés sont payés pour le temps assis à leur bureau, sans regard sur la productivité de chacun. Certaines personnes peuvent passer 10h dans un bureau sans être productif pendant tout ce temps, d'autres enchaînent les tâches sans relâche pendant des heures ; certains sont plus efficaces le matin tandis que d'autres sont en pleine inspiration passé 20h. Nous pensons d'ailleurs que le simple fait de considérer le nombre d'heures travaillées comme variables déterminantes du salaire provoque des comportements indésirables. Un fainéant toujours à l'heure ne sera pas pénalisé sur ses congés contrairement à un collègue productif parfois en retard. Poussé à l'extrême, mais tout à fait réaliste, on peut imaginer qu'un jour de congé puisse être attribué en fin de mois à un paresseux dépassant ses horaires volontairement alors qu'un employé productif finissant toujours en avance ne bénéficiera pas d'un tel jour de repos. Nous estimons que compter les heures de présence n'est qu'une estimation inadéquate de la quantité de travail fournie.

*"Aujourd'hui, les employés souffrent de présentéisme"* d'après Cary Cooper, professeur de psychologie et de santé des organisation à l'Université de Lancaster au Royaume-Uni, *" Nous avons eu une crise et une récession bancaire majeure, et le marché de l'emploi est instable. Les gens ressentent tellement le besoin de travailler pendant de longues heures, de montrer qu'ils sont présents et engagés qu'ils ne prennent même pas de vacances."* Voilà encore qui renforce notre idée que le fait de compter les heures de présence n'est bénéfique ni pour les collaborateurs, qui s'abiment la santé, ni pour l'entreprise qui payent des gens moins productifs.

### 1.1.3.Envoyez vos employés en vacances !

**Poussons notre raisonnement encore plus loin.** Si nous ne comptons pas nos heures, nous devenons alors bien incapables de définir des jours de travail et, *in extenso*, des jours de congés. Si compter les heures permet de déterminer un salaire, cela permet par extension d'accorder des jours de congés. Nous proposons donc de **ne pas compter les jours de congés**. Fini les *"Tu as combien de jours de congés par an ?", "Il me reste deux jours à poser", "J'ai déjà posé tous mes jours, je vais aller voir mon médecin pour qu'il me fasse un arrêt maladie ! "*. La liberté que nous proposons avec les horaires a pour conséquences directes des temps et des moments de travail complètement différents pour chaque collaborateurs, qui peuvent désormais **travailler même la nuit, les weekends et les jours fériés**. Ne pas avoir de politique de gestion des vacances peut paraître déstabilisant à première vue. Certaines entreprises n'ont pas non plus de politique vestimentaire et … les employés ne viennent pas nus ! Morale : tout n'a pas besoin d'être réglementé. Il s'agit d'instaurer un climat de confiance et de montrer que les collaborateurs sont valorisés pour leurs résultats et que le manager a confiance en l'accomplissement des objectifs par l'employé. Un manager de chez Github, entreprise d'hébergement de code, témoigne des avantages d'une telle façon de travailler :

« *Aujourd'hui, je retourne au boulot après 10 jours de vacances en famille. Devinez combien de réunions j'ai dû planifier pour m'assurer de la bonne conduite des projets en cours durant mon absence. Zéro.*

*J'ai envoyé un email le jour précédent mon départ et ai demandé quelles étaient les préoccupations de dernières minutes. Je n'ai reçu qu'une seule réponse :*

```
Objet: Re: Hawaii
De: Chris Wanstrath <chris@github.com>
À: Ryan Tomayko <ryan@github.com>
Date: Jeu, 22 Mar 2012 17:22:20 -0700

Le Jeu, Mar 22, 2012 at 2:37 PM, Ryan Tomayko <ryan@github.com> a écrit:
>> Les gars, je pars pour Hawaii demain. J'y serai pour une semaine et prévoit
>> d'être AFK [Away From Keyboard : loin du clavier ndlr ] autant que possible.
>> S'il y a quoi que ce soit d'urgent que je vous doive ou des trucs sur lesquels
>> je peux vous aider pendant mon absence, dites le moi tout de suite que je
>> puisse le mettre en haut de ma todo liste des trucs à faire avant que je parte
>> au calme..

Have fun.
```

*Cette semaine GitHub a eu une de ses semaines les plus productives dont je me souvienne. Pour ma part, j'ai passé des vacances relaxantes à la plage.»*

On voit indirectement que le degré d'autonomie des collaborateurs de M. Ryan Tomayko est pour le moins élevé.

Enfin, si nous osions **aller encore plus loin**, nous pourrions imaginer offrir une prime par an, destinée à être utilisée pour des vacances. Il arrive parfois que des employés en vacances continuent à répondre à leur mails, téléphone professionnel etc.. Ce qui, en soi, détériore la qualité des vacances ! L'idée est que nous voulons que lorsqu'ils sont en vacances, les collaborateurs puissent pleinement **recharger leurs batteries** et être efficaces à leur retour au bureau. Google interdit à ses employés d'emporter leur téléphone professionnel en dehors de leurs horaires de travail, Netflix et Github autorisent des vacances illimitées et, cerise sur le gâteau, Evernote accorde même jusqu'à 7500$/an à chaque employé pour qu'il partent en vacances. Ces cas sont aujourd'hui rares et isolés dans le monde du travail, mais on remarque qu'il s'agit de grandes entreprises loin de la faillite. Ces concepts s'alignent avec notre idée d'une entreprise à emploi du temps flexible et, en tant que futurs acteurs du monde du travail, de telles initiatives nous séduisent et nous croyons qu'à terme cela puisse s'étendre à davantage d'entreprises.

## 1.2.La fin des pharaons

Le concept d'entreprise à hiérarchie pyramidale semble être aujourd'hui une norme, acceptée partout, plus ou moins par défaut. À priori, cela ne choque pas grand monde. Notre expérience des nouvelles technologies nous a montré qu'il était possible de collaborer autrement. Les communautés décentralisées du logiciel libre en sont un des exemples, capables de concurrencer les éditeurs de logiciels classiques.

### 1.2.1.Renversez la pyramide

L'idée principale est ici de placer le collaborateur au premier plan. Avant même le client. Dans ce contexte, le management se place alors comme comptable - dans le sens de *rendre des compte* - et responsable devant les opérationnels ; le manager est comme « en dessous » dans la hiérarchie, à leur service pour les guider, les accompagner dans leurs missions. Il n'est plus là pour leur dire ce qu'ils ont à faire, mais les aide à trouver comment faire, comment mener à bien leur mission. Un bon manager montrera à ses employés comment planifier ses actions de manière efficace, l'aidera à rencontrer d'autres collaborateurs s'il a besoin d'aide, conseillera un novice pour l'aider à prendre une décision.

Désormais, le collaborateur est autonome dans l'accomplissement de sa tâche, en plus d'être libre de ses horaires.

### 1.2.2.Managers, soyez un gardien au service de votre équipe

Le manager doit non seulement orienter clairement ses collaborateurs, mais aussi veiller à ce qu'ils ne soient pas perdus, qu'ils sachent comment atteindre leur objectif, et s'assurer enfin qu'ils aient en tête le sens donné à leurs actions. D'une part, cela nécessite une forte présence de la part du manager. Il doit **être disponible** pour ses collaborateurs, et **faire savoir qu'il l'est**. Tout comme il est interdit à un médecin de refuser de prendre un patient sans lui apporter de solution alternative, un manager ne pourra pas laisser un de ses collaborateurs sans solution. S'il n'est pas là pour répondre à leur place, il se doit de s'assurer à tout moment que ses collaborateurs ont tout **ce dont ils ont besoin** pour la bonne conduite de leur mission. Cela peut être d'ordre **matériel** - deux écrans pour travailler, une licence logicielle etc… - ou **humaine** - besoin d'un équipier, d'une formation etc…

Le manager doit être une source d'informations claires, organisées pour vos collaborateurs. Si les objectifs doivent être clairs pour eux, il est crucial que le manager sache précisément ce qu'ils font, pour pouvoir tester leurs décisions, déceler leurs erreurs, élargir leurs point de vue. Nous conseillons d'aller à leur rencontre plutôt que de planifier des rendez-vous. Si les employés ont bien conscience que vous êtes disponibles, et que vous vous montrer régulièrement auprès d'eux, en insistant également sur le devoir d'alerte, alors ils sauront vous sollicitez en cas de besoin.

Dans notre modèle, le manager vient à abandonner sa position hiérarchique classique et devient un élément central de l'organisation en étant désormais au service de son équipe. Fini l'image du gardien de prison, le manager, source d'informations, vous aide à vous échapper.

Aujourd'hui, travailler n'a plus pour unique but de satisfaire le client. Le manager veillera désormais à ce que le travail satisfasse l'employé ! Il donne de l'importance aux tâches menées par ses collaborateurs, dans une optique de les responsabiliser. Pour renforcer cette satisfaction, et continuer à responsabiliser et rendre autonomes ses employés, nous allons continuer notre réflexion sur la liberté donnée aux collaborateurs, dans le cadre de la prise de décision.

## 1.3.La décision ne vous appartient plus

Nous voulons offrir la liberté aux employés. Nous assumons cette volonté et proposons de ne pas imposer les missions sur lesquelles travaillera un employé.

### 1.3.1.Management de la décision : Une organisation très horizontale.

Nous pensons que notre génération a envie de travailler, mais dans des conditions différentes de celles majoritairement mises en place actuellement et que nous avons rencontrées lors de nos stages. Nous avons, malgré notre petite expérience, des capacités, des idées et surtout une envie d'être investis dans l'entreprise, d'avoir un emploi qui compte, de prendre des responsabilités. Nous sommes volontaires et estimons être dignes de confiance, comme nous nous faisons confiance pendant les études supérieures.

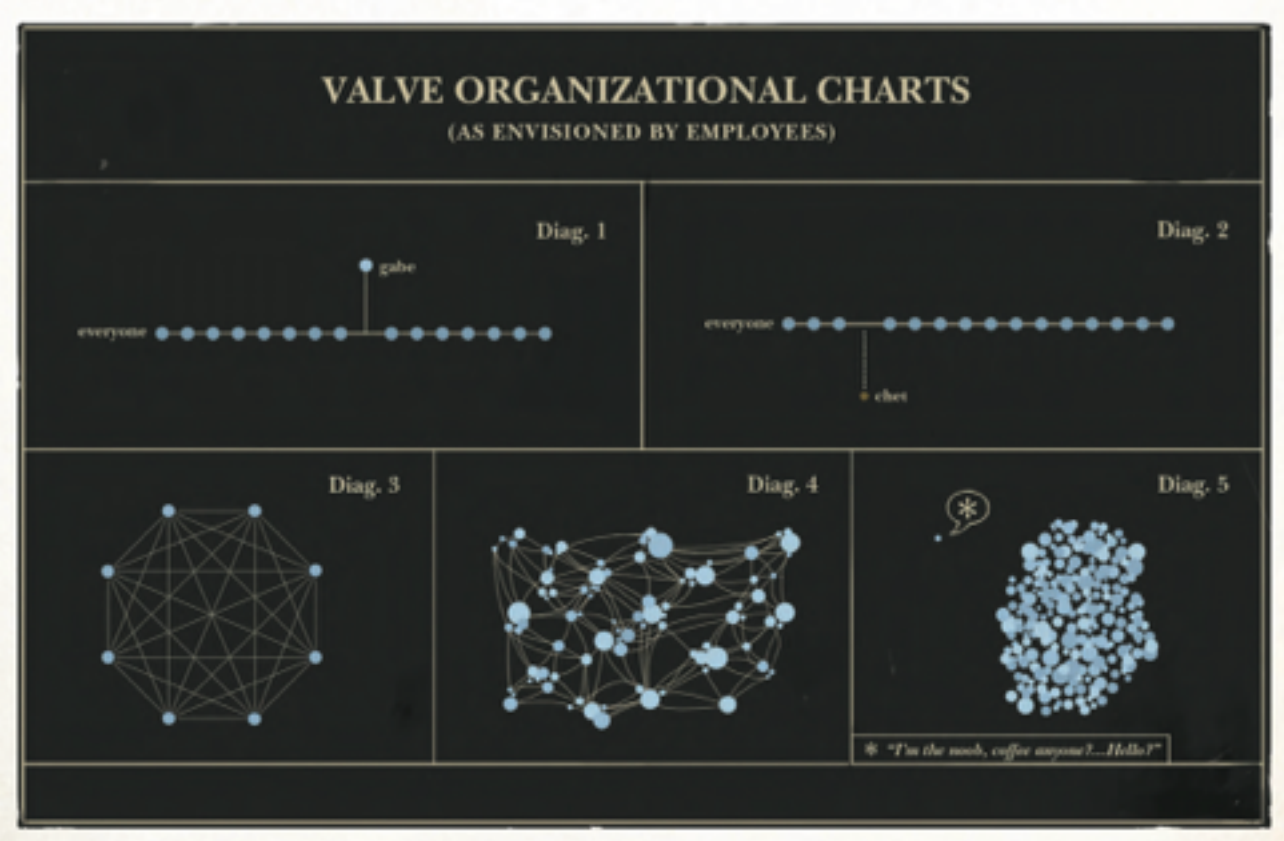
Selon une étude réalisé par le professeur Jeffrey Pfeffer de la Stanford Graduate School of Business , la manière dont fonctionnent les organisations actuelles reflète des centaines d'années de structures hiérarchiques et est restée identique car elle est liée a des *" avantages pour la survie"* et que les *"croyances et comportements qui vont avec"* font partie de notre *"ADN professionnel"*.

Le professeur cite par exemple, *«la tendance à repérer les groupes et individus les plus susceptibles de l'emporter dans des luttes pour la survie et à s'associer avec eux*» qui expliquerait que les collaborateur acceptent non seulement le principe hiérarchique pyramidal actuel, mais qu'ils s'engagent de plus volontairement à travailler dans des environnements de travail ou avec des managers difficiles.

Le professeur Jeffrey Pfeffer pense donc que le système hiérarchique actuel reste et restera ancré de par son aspect sécurisant et du fait qu'il a su prouver pragmatiquement son efficacité. Pourtant, **nous n'y croyons pas**. La hiérarchie assure un environnement facile à prévoir, garantit la répétibilité des actions. Elle permet de planifier et de contrôler de grands groupes. C'est d'ailleurs pour cela que les organisations militaires se reposent dessus. Nous pensons que le système hiérarchique n'évolue pas par peur du changement, peur qu'un autre modèle de hiérarchie mène à des résultats équivalent, voire moins bon. Cependant, nous sommes intimement convaincus que l'avenir des entreprises d'aujourd'hui se situe dans l'écoute des attentes de la génération Y et il nous semble donc important d'appliquer une hiérarchie efficace et adaptée vis à vis de ces nouveaux types de collaborateurs.

Nous avons remarqué que les entreprises innovantes à fort potentiel de croissance ont pour la plupart appliqué un nouveau système hiérarchique beaucoup plus plat. Prenons l'exemple classique mais très parlant de la deuxième capitalisation boursière du monde : **Google**. Il n'existe que huit niveaux hiérarchiques entre un employé débutant et le PDG Eric Schmidt. Celui ci a notamment dit : « *Si vous ne voulez pas perdre vos geeks, il faut trouver un moyen de leur offrir des promotions sans en faire des managers* ». En effet, le savoir-faire chez Google se trouve aussi au niveau des jeunes diplômés et ils mettent tout en oeuvre pour les garder. Cela passe par un management très léger : les managers ne donnent pas d'ordre et n'ont pas de véritable lien hiérarchique avec leur équipe.

Chez Valve, il n'y a même pas de hiérarchie. Le guide de bienvenue distribué aux nouveaux employés insiste sur ce fait, comme le montre ces diagrammes.




*Graphiques de l'organisation de Valve (vus par ses employés)*
*Remarque: Gabe est le fondateur de Valve. - Source Valve - HANDBOOK FOR NEW EMPLOYEES*

Une organisation distribuée. À l'instar de la génération Y, hyperconnectée, adepte des réseaux décentralisés, qui n'hésite pas à remettre en cause les décisions prises par la hiérarchie, à s'exprimer de manière directe, qui se veut davantage multi-tâches mais par dessus tout, qui est animée par une volonté de collaboration.

Les individus Y ont en effet vécu l'émergence d'Internet et ont pu accéder à une quantité énorme d'informations. De par leur éducation, les Y s'expriment de manière directe et n'hésitent pas à contester l'autorité mais savent malgré tout reconnaitre le savoir et les compétences. De plus, les Y ont une véritable volonté de communiquer et de partager leurs avis. Ce dernier point peut être un véritable atout pour une entreprise, si un modèle est correctement mis en place pour répondre aux attentes des nouveaux collaborateur.

Les exemples de Google, Valve mais aussi Github par exemple, sont pour nous des entreprises entreprises très appropriées à notre génération.

Avec le système hiérarchique pyramidale actuel, la majeure partie des collaborateurs Y se sentent comme emprisonné, ne connaissant que leur hiérarchie directe et ayant un accès limité aux informations de l'entreprise. Il nous semble judicieux dans notre modèle d'adapter un système hiérarchique proche de celui de Google. Ce modèle reposera sur des bases simples qui sont:

- Une relation saine et ouverte avec sa hiérarchie à travers des moyens de communication modernes : réseaux sociaux, chat entreprise…

- Des rapports hiérarchiques ouverts vers la discussion, le partage d'information et la délibération afin de donner une raison d'être à chacune des actions mises en place,
- Un travail par projets, par missions, et non comme un "train-train" quotidien qui démotive les employés Y.

Un retour sur le travail réalisé est fait par les collaborateurs et non par son supérieur hiérarchique.

### 1.3.2. Choisir des missions "collaborativement"

De nos jours, les systèmes collaboratifs sont de plus en plus répandus et rencontrent un franc succès à travers le monde entier. On peut citer de nombreuses applications, comme BlaBlaCar ou AirBnb, qui misent sur cet aspect collaboratif. L'idée est de favoriser le partage d'idée et d'inviter chacun des collaborateurs à participer aux prises de décisions.

Au lieu d'imposer les missions aux collaborateurs, il faut les interroger sur les missions qui les intéressent et leur poser ces questions :

- « Où penses-tu que tu serais le plus efficace ? »
- « Qu'est-ce qui bénéficierait le plus aux clients ? »
- « Il y a-t-il quelque chose que l'entreprise ne fait pas et qui lui serait bénéfique selon toi ? »
- « Ton travail en ce moment est-il gratifiant, intéressant et met en valeurs tes compétences ? »

Le collaborateurs est ici invité à choisir les missions sur lesquelles il va travailler, en répondant à ses questions. À tout moment, il doit sentir qu'il est là où il sera le plus performant, où il répondra aux mieux aux attentes du client. Il faut l'inviter à rencontrer et à communiquer avec les équipes qui travaillent sur de projets qui l'intéresse, à prendre part aux décisions de l'entreprise. Nous savons que notre génération aime partager son avis et que cela a un impact sur la prise de décision.

La prise de décision collaborative, dans laquelle tout le monde est invité à participer, est centrale, sans être exclusive. Une décision doit être prise dans une démarche d'innovation et de performance. La plupart du temps, il est conseillé de valider une décision en l'absence d'objection (c'est à dire si personne ne conteste). Cela ne veut pas dire que tout le monde est d'accord. On n'est pas dans le consensus mais dans le consentement. Il faut voir chaque objection comme une opportunité de rendre une décision plus solide, ainsi tout le monde est invité à la confrontation positive. Toute remarque doit être considérée et doit mener à un perfectionnement de la décision.

Le fait de permettre aux employés de pouvoir choisir les projets sur lesquels ils travaillent doit permettre de donner du sens à ce qu'ils font. Ils sont considérés, écoutés et valorisés par cette méthode. La contrepartie, c'est une très grande responsabilité. Les collaborateurs ont, dans une certaine mesure, le volant de l'entreprise.

### 1.3.3. Une organisation organique

Une hiérarchie aplatie comme nous l'avons décrite ne signifie pas un désordre total. Il ressort des entreprises ayant mis en place ce procédé que les équipes rassemblées autour d'un projet s'organisent naturellement, créant une sorte de micro-hiérachie temporaire, qui évolue pendant la vie du projet et disparaît ensuite. Quant aux projets qui n'intéressent personne, ou qui échouent par manque de participation, nous croyons qu'il s'agit là d'une forme de sélection naturelle. Si la conscience collective n'a pas jugé bon d'investir dans un projet, c'est que sa priorité était plus faible, son impact moindre sur la performance de la société.

# 2. Révélez le potentiel de votre équipe

Durant notre modeste vie, nombre d'entre nous ont été amenés à travailler avec quelqu'un dont la productivité est telle que nous-même serions plus productif s'il n'était pas là..! Certains psychologues parlent de ce phénomène sous le nom de "**paresse sociale**" : ces employés **démotivés**, parfois **parasites**, **profiteurs** etc... Trop souvent avons nous été témoins de ce phénomène pendant nos études ; certains vont plus s'investir dans le travail lorsqu'ils sont mis dans un groupe - par rapport à quand ils travaillent seuls - tandis que d'autres vont avoir tendance à moins travailler et à tirer profit du groupe. Il semblerait que ce phénomène de "paresse sociale" réponde à la règle : plus il y a de personnes dans un projet, plus l'implication de chacun tend à diminuer. On pourrait penser que le fait de travailler ensemble, qu'on échange nos points de vues, nos expériences soit stimulant et productif… D'ailleurs, n'est-ce pas là ce qui a poussé les managers de ces dernières années à mettre en avant les **brainstormings** et les **open-spaces** ? Il semblerait que si ces conditions sont favorables à la productivité, elles ne sont absolument **pas suffisantes.** Dès que l'on sait que l'on sera évalué en groupe, la pression diminue-t-elle pas ? En groupe la performance de chaque individu s'amenuise. Nous allons exposer des moyens d'actions innovants, modernes, de lutter contre cette paresse sociale que nous connaissons et de révéler le réel potentiel de vos collaborateurs.

## 2.1. Vos collaborateurs ont tous du talent

La liberté offerte par notre modèle implique que les collaborateurs soient responsabilisés, car nous proposons dans notre modèle, de ne pas compter les heures de travail mais de se concentrer sur la réussite des objectifs fixés à atteindre.

### 2.1.1. Donner du sens à son action

Le manager reste un élément clé dans le bon fonctionnement de l'équipe à laquelle l'on souhaite aboutir. Sans lui, les collaborateurs peuvent se laisser tenter par tous les excès qui vont de paire avec la liberté (ces notions seront détaillées par la suite) et risquent de nuire à leur santé ; sans lui, ils peuvent facilement faire passer le confort avant l'équipe, en n'accordant pas d'importance aux horaires communs et aux repas partagés. On arriverait alors à une situation où, au lieu d'une équipe, on aurait un ensemble de personnes travaillant pour un but commun, et l'on se retrouverait dans le cas où chaque patate est séparée. Par ailleurs, le manager est nécessaire pour veiller aux atteintes des résultats, pour surveiller le parcours de chaque collaborateur en vérifiant, étape par étape, que les objectifs intermédiaires sont bien atteints : ce rôle est dans notre cas particulièrement important, étant donné que le manager ne sera pas forcément en contact quotidien avec toute son équipe. Le manager est responsable du travail de son équipe par rapport à la hiérarchie, il doit donc s'assurer que l'équipe se donne les moyens pour atteindre les objectifs et établir un planning cohérent. Il participe également aux procédures de recrutement de ses futurs collaborateurs et intervient également dans les décisions et procédures de séparation.

Notre manager est multi-facettes, ici ont été mentionnées uniquement ses principales. Il est fondamental qu'il les assume toutes, et les exerce avec confiance en lui, avec transparence envers ses équipiers, et de manière sensée.

## 2.2.Responsabiliser le collaborateur

### 2.2.1.Le placer avant le client

Ce modèle de management place le collaborateur **avant le client**. L'entreprise offre à ses employés la chance d'aménager leurs emplois du temps comme ils le souhaitent (liberté des horaires, choix des missions) ; parallèlement à cela, l'employé **s'engage**, vis à vis de l'entreprise, à fournir un travail **efficace**. Il doit être conscient de cet engagement réciproque qui s'applique toute la durée de son contrat. De plus, le collaborateur a une responsabilité vis à vis de ses co-équipiers : pour pouvoir réaliser un travail d'équipe correct, dans un cadre où les employés de sont pas présents aux mêmes horaires, chacun doit avoir **confiance** en ses co-équipiers. Chacun doit pouvoir compter sur ses collaborateurs et être sûrs qu'ils avanceront suffisamment dans leur travail pour permettre une progression suffisante. La communication est primordiale et le manager doit être à l'écoute pour veiller à ce que les employés restent conscients de ces engagements réciproques.

### 2.2.2.Lui faire confiance

Pour amorcer ce climat de confiance et renforcer l'esprit d'équipe, la confiance doit être donnée **d'emblée**. Dans le cas où vous avez choisi ou embauché vous même un collaborateur de votre équipe, nous suggérons de lui faire confiance d'entrée de jeu et de ne pas attendre que celui-ci "*gagne*" ou "*mérite*" votre confiance. Vous l'avez choisi et s'il fait une erreur, c'est vous, en tant que manager qui avez fait une erreur. S'il vous a été imposé, quelqu'un lui a fait confiance et il a, à un moment donné, eu la confiance d'un de vos collaborateurs. Dans tous les cas, il est primordial de le communiquer à votre équipe. Dites leur que chacun d'entre eux a votre confiance, qu'ils ne sont pas là pour gagner votre confiance et que s'ils sont dans votre équipe, c'est qu'ils l'ont mérité. Cela a pour but de **responsabiliser** et **valoriser** vos collaborateurs. Ils ne se placent plus en situation d'évaluation, une position peu agréable dans laquelle un employé est prudent. S'il sait qu'on lui fait confiance, il montrera plus spontanément l'étendue de ses compétences, sera plus enclin à la prise de risque et à la créativité, qui sont des atouts majeurs pour toute entreprise. Cela permet également une confiance réciproque des collaborateurs envers le manager, renforçant en même temps la **solidarité** et la **cohésion** d'équipe.
Certains collaborateurs ne mériteront peut être pas cette confiance. Ils sont minoritaires et le gain associé à la motivation engendrée par une confiance dès les premiers jours est considérable.

## 2.3.Identifier les porteurs de valeurs

Notre manager doit avoir un rôle de proximité auprès de son équipe. Il est à la fois manager, chef, et animateur. Afin de bien gérer la cohésion, le bon climat de travail et la **bonne entente professionnelle** des membres qui la composent, le manager doit pouvoir "lire" les gens. Il doit pouvoir déceler rapidement les qualités de ses collaborateurs, leurs atouts, leur potentiel professionnel, les domaines dans lesquels ils auront des facilités, dans lesquels ils apporteront originalité, nouveauté et motivation… Identifier ainsi les potentiels de son équipe permettra alors d'orienter leurs porteurs vers les tâches qu'ils seront les plus aptes à mener à bien.

Pour cela, nous souhaitons que chaque manager recruté ait ou acquière de solides bases de psychologie. Soit le manager recruté a au préalable suivi une formation, diplômante ou non, de psychologie, soit nous lui proposons de suivre un programme au cours de sa première année d'embauche. Les frais de formations seront pris en charge par l'entreprise, et se dérouleront sur les jours travaillés du manager. Idéalement, la formation se composera de 2 semaines commencées au premier jour d'embauche, puis 2 semaines d'approfondissement un mois plus tard ; enfin, une semaine de bilan ou d'approche de nouveaux sujets 6 mois plus tard, puis une dernière semaine de clôture après un an d'embauche. Des formations seront proposées, soit en formation continue, soit par modules d'une semaine ou deux étalées tout au long de l'année.

# 3. Managers, cultiver la créativité de votre ruche !

## 3.1. Recrutez la différence

Il sera beaucoup attendu des équipes qui travailleront dans selon notre mode de fonctionnement. En effet, la grande liberté accordée aux membres va de paire avec une **exigence** toute particulière sur le travail attendu, et particulièrement sur l'aspect innovant de ce travail. On peut penser que les personnes les plus intéressées par ce mode de fonctionnement, issues de la **génération Y**, seront porteuses de **changement**, **d'originalité** et **d'innovation**. Or, ce qui fait la force d'une équipe se voulant aller de l'avant, est principalement sa **diversité**. Multiplier les profils différents peut s'avérer complexe et difficile à gérer, mais dans notre cas, c'est une méthode de recrutement à laquelle aspirer. Il existe pour cela plusieurs outils sur lesquels s'appuyer :

Recruter des profils de travail différents, afin de former une **équipe riche de diversité** et de **complémentarité**. De nombreux tests existent, qui permettent de donner un aperçu du rôle dans l'équipe. Parmi les différentes sortes de tests, (questionnaires auto-déclaratifs, profils de personnalité, mises en situation, ou 360 feedback), on retiendra par exemple les tests de **Belbin** (axés sur les profils d'équipiers) et Hersey et Blanchard (axés sur les niveaux d'autonomie).

Apporter une attention particulière, lors du recrutement, aux **intérêts personnels** des candidats. Chacun trouve des **sources d'inspiration** dans ses loisirs et ses activités extra-professionnelles (musique, lecture, voyages, danse, théâtre…). Les diversifier dans l'équipe favorise ainsi la multiplication des puits d'inspiration et donc d'idées différentes.

Il faut enfin se demander si le candidat que l'on a en entretien sera capable de **diriger la société**. Les libertés citées dans ce dossier font que chaque employé participe à la direction de l'entreprise, de **manière distribuée**. Nous conseillons donc de partir à la recherche de personnes **autonomes**, **innovantes**, **talentueuse**, **passionnées**, prêtes à ne pas recevoir d'ordre. Dire à de tels individus ce qu'ils ont à faire serait les brider et étouffer leur potentiel. L'environnement de l'entreprise se doit d'être épanouissant, stimulant, propice à la création et cela passe par le recrutement de personnes prête à travailler dans les conditions que nous présentons.

## 3.2. Encouragez l'initiative : mettez en place une boîte à idées

Selon notre modèle, il doit exister un moyen pour tout collaborateur de faire part de ses idées à ses supérieurs via une boîte à idées. Celle-ci peut être physique ou virtuelle (selon la taille de l'entreprise et/ou les préférences du manager). Les collaborateurs sont invités à faire part de leurs idées de projets pour l'entreprise, à tout niveau de l'entreprise. Il peut aussi bien s'agir de changer la machine à café pour un modèle plus économique que de proposer un projet à très large échelle dont on pense qu'il serait bénéfique pour l'entreprise.

## 3.3. Mélangez les talents

Tout comme la grenadine finit par redescendre au fond du verre d'eau après un certain temps d'inactivité, les équipes peuvent, sans se rendre compte, perdre en énergie et se tasser. Nous proposons ici quelques moyens d'amener les talents à se **rencontrer**, à **partager** leurs connaissances pour le bien de tous, et de **remotiver** les troupes autour de projets qui les intéresse !

Nous proposons pour cela de s'inspirer des **Hackamonths**. Il s'agit d'un concept développé par Facebook qui, en 2011, a observé que certains projets importants de la firme n'étaient pas menés à bien et qu'aucun volontaire charitable ne répondait aux appels des managers en panique. L'idée est assez simple et les résultats encourageants. Chaque mois, il est proposé à des ingénieurs de quitter leur équipe et d'en **rejoindre** une autre, de son choix, travaillant sur un tout **autre projet**, pendant un mois. Pendant ce temps, son équipe d'origine doit se passer de lui, pour encourager à la productivité. À la fin du mois, un forum est organisé pour que les projets concernés soient présentés et un buffet gargantuesque est organisé, permettant à chacun d'échanger sur le sujet et de rencontrer un maximum de collaborateurs, tout en passant un bon moment. Résultat, la quasi totalité des **participants sont ravis** de l'expérience vécue et la recommande à leurs collègues, certains restent même travailler dans leur nouvelle équipe à la fin du mois. Quant aux équipes qui récupèrent leur membre, l'attente fut favorable tant les collaborateurs semblent avoir fait le plein d'énergie et reviennent avec un regard neuf et plein d'idées nouvelles.

Retournons à notre boîte à idées. Elle doit être régulièrement consultée par le manager afin de choisir des idées qui pourront être réalisées et qui profiteront à l'entreprise. Par contre, l'auteur de l'idée prend la **responsabilité** de choisir son équipe ; et pour choisir ses partenaires il devra rencontrer l'ensemble des employés souhaitant se joindre au projet sous forme d'entretiens rapides. Vous avez bien compris, nous proposons le speed-dating en entreprise, mais nous préférons appeler ça du **speed meeting business**.

## 3.4. Points de vigilances du manager

Un autre rôle crucial du manager est de veiller à ce que ses collaborateurs soient **raisonnables**. La liberté peut entrainer des **excès dangereux** pour la santé. Si un collaborateur enchaîne les journées de 12h, sans atteindre ses objectifs, il est du rôle du manager de contacter le collaborateur pour comprendre la situation. A-t-il du retard, a-t-il besoin d'aide ? Si dans un modèle de vacances classique il aurait été très tentant pour un employé d'enchaîner les heures de travail pour *"gagner des jours de congés"*, notre modèle  permet d'éviter cela. Cependant, il est crucial pour le manager **d'être attentif** et à **l'écoute** de ce genre de situations pour maintenir la raison et prévenir l'excès. La solidarité est essentielle et le manager doit montrer l'exemple. **Chacun veille sur son prochain**.

### 3.4.1. Les points de contrôle

Bien sur nous ne pouvons parler de modele de management efficace sans aborder la **gestion des risques**. Cette gestion des risques est encore plus importante dans notre modèle car il est évident que la liberté accordée aux employés peut engendrer un relâchement et nuire aux objectifs de l'entreprise.

Il est donc primordial d'organiser une stratégie de contrôle efficace pour encadrer cette stratégie de management innovante. Cette gestion des risques se fera grâce a deux points qui seront capitale de respecter.

Des points de contrôle seront effectués toutes les semaines. On préconisera aux entreprises de fixer une journée de la semaine ou chaque groupe de projet doit avoir un représentant présent en entreprise, soit le matin soit l'après midi. Ce jour sera l'occasion de **réunir** toute les équipes afin de développer l'**esprit d'équipe**. Elle permettra aussi au manager et son collaborateur de se rencontrer pour faire un point sur l'avancement de ces objectifs, des problèmes rencontrés ou des optimisations a prévoir. Ces entretiens seront plus ou moins long selon l'autonomie du collaborateur.

De plus, chaque collaborateur pourra demander à son manager un rendez-vous physique afin de faire un point si il semble nécessaire pour ce collaborateur.

Encore une fois, le rôle du manager sera vraiment d'accompagner chacun de ses collaborateurs a développer ses compétences et son autonomie afin de rendre ce collaborateur complètement libre et indépendant face à ses objectifs

L'employé doit être informé dès son arrivée des procédures d'alerte vis à vis des objectifs. Malgré la présence ou non du manager lorsque le collaborateur travaille, celui devra prévenir son manager dès la prise de conscience du problème via les différents moyens de communication mis à sa disposition ( chat entreprise, téléphone, réseau sociaux ). Ceci est aussi applicable plus généralement pour les objectifs, où il sera par exemple obligatoire d'informer le manager s'il y a un retard.

### 3.4.2.La liberté a ses limites naturelles

Tout comme la liberté d'expression répond malgré tout à des **règles.** Il serait dangereux de laisser penser qu'il n'y a pas de règles dans une entreprise prônant touts ces libertés.

La **sécurité** des employés, de la société et des clients ne peuvent être mis à mal par la décision ou l'action d'un employé. Les collaborateurs doivent agir en respectant la **morale**, **l'éthique** et la **loi** : Il faut rappeler le droit de retrait mais également le droit pour la société de se séparer d'un individu nuisible. Un employé qui se comporterait de manière malhonnête, nocive risque de nuire à la performance de ses collègues et quand bien même il serait intelligent et performant devra être entendu par ses pairs afin de comprendre un tel comportement et éventuellement se séparer de lui. Il y a pléthore d'individus volontaires dans la nature et il serait regrettable de perdre de l'énergie à lutter contre ce genre de personnes.

### 3.4.3.Collaborateurs, trompez-vous !

Il est crucial, pour favoriser **l'innovation** et la prise **d'initiative**, d'informer les collaborateurs sur le **droit à l'échec**. Les échecs doivent être considérés comme autant d'opportunités d'apprendre, tant pour l'employé, que pour la société. Cela permet souvent de se rendre compte qu'il y a un décalage entre ce que l'on pensait possible et la réalité. Les attentes des clients sont parfois difficiles à cerner et se trompez est un **excellent indicateur** : c'est quand ils ne sont pas satisfaits qu'on les entend le plus et il faut transformer ces retours en informations positives et constructives. Le droit à l'échec, en ce sens, permet bien l'innovation.

**Répéter une erreur, en revanche, ne peut être toléré**. Ne pas prendre en considération les remarques de collègues, de clients est une faute professionnelle, selon nous. Même si l'employé passe en premier, cela ne doit pas être au détriment de l'entreprise. Si un employé se trompe, est en difficulté, il est important qu'il **apprenne** de ses erreurs, pour qu'il **évolue** professionnellement.

# 4. Équipez-les !

## 4.1. Des objectifs visibles

### 4.1.1. Donnez des objectifs intelligents, purs et clairs

Avec notre méthode de management, nous misons sur une forte autonomie de la part des collaborateurs. Il est donc primordial de leur fournir des objectifs très clairs et détaillés.

Ces objectifs doivent être SMART, CLEAR & PURE, ce qui signifie :

| | | | Le Bon Objectif | | |
|---|---|---|---|---|---|
| S | **S**PÉCIFIQUE | | | C | **C**OMPRÉHENSIBLE |
| M | **M**ESURABLE | P | **P**OSITIF | L | **L**ÉGAL |
| A | **A**TTEIGNABLE | U | ENTEND**U**<br>UNDERSTOOD | E | **É**CRIT |
| R | **R**ÉALISTE | R | PE**R**TINENT<br>RELEVANT | A | **A**PPROPRIÉ |
| T | **T**EMPOREL | E | **É**THIQUE | R | **R**ECONNU |

Un objectif **SMART**, **CLEAR** & **PURE** a pour but d'aider le collaborateur à appréhender sa mission de la façon la plus claire possible, lui fournissant toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de cette tache. Ainsi, un objectif devra satisfaire plusieurs critères, dont la temporalité, fixer des délais **clair** et **précis**, **compréhensif** dans le sens où l'objectif doit être bien défini ou encore réaliste ou l'objectif doit être surmontable pour l'employé.

De plus, l'objectif SMART, CLEAR and PURE fournit au manager les moyens de **contrôler**, **quantifier** et **apprécier** le travail réalisé par ses collaborateurs. Un tel objectif doit vraiment représenter un **challenge** pour l'employé, tout en le laissant **réalisable** et **approprié**.

Le collaborateur devra avoir accès à l'ensemble de ses objectifs en permanence, ainsi qu'à ceux de ses collègues pour mettre à l'ensemble des équipes d'avoir une vue globale sur l'activité de l'entreprise et ainsi les amener dans notre démarche horizontale. Cette méthode favorisera la **solidarité**. Un collaborateur en avance pourra apporter son soutien sur un projet en peine vis à vis des délais, si ses compétences lui permettent et s'il a l'accord de son manager. Cela permet une **homogénéité** dans l'avancement des projets.

Enfin, cela favorisera le bien-être des collaborateurs qui pourront trouver de l'aide dans les autres équipes si une situation stressante se présente.

### 4.1.2. Points de contrôles et devoir d'alerte

Comment adapter notre vision collaborative et libre du management à la mesure de la performance ? Les employés ont besoin de retour sur leur travail pour **progresser**, **s'estimer** et même se **féliciter**. Au terme de chaque projet, nous proposons à chaque collaborateurs de faire un *feedback*, un retour d'expérience sur ses collègues. Le but est de permettre à chacun de progresser

Bien sûr, nous ne pouvons parler de modele de management efficace sans aborder la **gestion des risques**. Cette gestion des risques est encore plus importante dans notre modèle car il est évident que la liberté accordée aux employés peut engendrer un relâchement et nuire aux objectifs de

l'entreprise. Il est donc primordial d'organiser une stratégie de contrôle efficace pour encadrer cette stratégie de management innovante.

Cette gestion des risques se fera grâce à deux points qu'il sera capital de respecter.

Des **points de contrôle** seront effectués toutes les semaines. On préconisera aux entreprises de fixer une journée de la semaine ou chaque employé doit être présent en entreprise, soit le matin soit l'après midi. Ce jour sera l'occasion de réunir toute les équipes afin de développer l'esprit d'équipe. Elle permettra aussi au manager et son collaborateur de se rencontrer pour faire un point sur l'avancement de ces objectifs, des problèmes rencontrés ou des optimisations a prévoir. Ces entretiens seront plus ou moins long selon l'autonomie du collaborateur.
De plus, chaque collaborateur pourra demander à son manager un rendez-vous physique afin de faire un point si il semble nécessaire pour ce collaborateur. Encore une fois, le rôle du manager sera vraiment d'accompagner chacun de ses collaborateurs a développer ses compétences et son autonomie afin de rendre ce collaborateur complètement libre et indépendant face à ses objectifs

L'employé doit être informé dès son arrivée des **procédures d'alerte** vis à vis des objectifs. Malgré la présence ou non du manager lorsque le collaborateur travaille, celui devra prévenir son manager dès la prise de conscience du problème via les différents moyens de communication mis à sa disposition ( chat entreprise, téléphone, réseau sociaux ). Ceci est aussi applicable plus généralement pour les objectifs, où il sera par exemple obligatoire d'informer le manager s'il y a un retard.

## 4.2.La formation 2.0

Un tel modèle de management ne serait efficace qu'avec un ensemble de collaborateurs très **autonomes**. Une attention toute particulière doit donc être apporté aux individus de type A1 ou A2 qui ont un savoir-faire faible. Pour y faire face, l'entreprise devra miser sur une **montée en compétences rapide et solide** dès l'embauche d'un nouveau collaborateur de type A1 ou A2. La formation s'intègre dans le processus de motivation des collaborateurs et permet en même temps d'améliorer **l'efficacité** et la **performance** de ses collaborateurs. Certains collaborateurs y voient un moyen de sécuriser leur emploi, d'autre de monter en compétences tandis que les managers voient leurs équipes devenir plus autonomes.

En plus des formations classiques, un système de formation collaboratif et très innovant sera mis en place en misant sur le partage des **connaissances** et la volonté perpétuelle d'apprendre.

« *Avoir des connaissances sans les partager, c'est se mettre au niveau de celui qui n'a pas d'idées.*»
**-Thucydide**

Les employés de type A3 ou A4, avec un savoir-faire fort, apprécient généralement de **partager** leur savoir. Cependant, ils ne le font pas toujours en raison d'un cadre professionnel strict et démotivant, ne laissant que très rarement des partages d'expériences.

Les employés d'entreprises sont en permanence en contact avec des profils similaires mais souvent avec des spécialisations différentes.

Dans les modèles d'entreprise traditionnels, ces personnes ont très peu l'occasion de monter en compétence grâce à l'aide de ses collaborateurs. L'idée est donc de rassembler d'une part un employé expert dans son domaine qui souhaite enseigner son savoir, et d'autre part des collaborateurs curieux et possédant une soif d'apprendre.

Voici les règles que nous proposons pour ces formations :

- L'employé qui souhaite former décidera de ses horaires de formation
- Un crédit temps sera accordé au formateur (pour ne pas empiéter sur ses objectifs)

- Les employés qui suivent une formation doivent le faire en dehors de leurs objectifs
- Des salles “high tech” seront uniquement consacrées à ces formations.
- Le manager devra mettre en valeurs ces formations et les proposer régulièrement aux employés qualifiés.

Sur le Wiki de l’entreprise, chaque employés pourra indiquer ses expertises, et ses souhaits de formations et les mettre à jour quand il le souhaite. Ceci peut-être implémenté d’une manière “Web 2.0”. Par exemple “ X souhaite apprendre le JAVA”. Si “Y possède une expertise en JAVA”, une alerte est automatiquement envoyé au collaborateur et à son manager.

## 4.3. J’OPTIMISME !

Les optimistes, confrontés à à l’échec ou à des difficultés, ont tendance à fonder leur analyse de la situation sur des causalités spécifiques, temporaires, et externes quand les pessimistes les fondent sur des causes générales, permanentes et internes. Les optimistes conservent et développent des capacités d’actions alors que les pessimistes développent et ancrent l’impuissance.

Une étude réalisées sur de nouveaux vendeurs d’assurances a démontré que ceux qui étaient optimistes ont vendu, les 2 premières années, 35% d’assurances de plus que leurs collègues pessimistes sur la mme période. Un groupe recruté spécifiquement pour ses qualités d’optimisme, et bien que n’ayant pas réussi le test de compétences techniques par ailleurs, a surpassé les pessimistes qui avaient réussi le test de compétences techniques de 21%  la 1ère année et de 57% la 2è année. Ils ont même sur-performé l’agent moyen (pas spécialement pessimiste) de 27%. (source : Peter Schulman 1995).

Il faut, selon nous, développer l’aptitude à l’optimisme. De nombreuses études démontrent qu’un état d’esprit positif augmente les capacités à être performant : plus grand ouverture d’esprit et capacités créatives, développement des  ressources intellectuelles, sociales et physiques - toutes choses fort utiles pour être plus performant individuellement et collectivement.

D’après le philosophe AlainSi "le *pessimisme est d'humeur*" et "*l'optimisme est de volonté* ».

# 5. ÇA NE MARCHERA JAMAIS !

Avant de clore ce dossier, nous souhaiterions faire un tour d’horizon de ce qui se fait dans certaines entreprises et qui nous ont inspirés, principalement pour donner une légitimité à nos idées mais aussi pour répondre à la réaction que nous même avons parfois eu : *“Tout cela a l’air génial ! … Mais c’est impossible en réalité ! ”*

Le premier exemple sont les autoentrepreneurs, les startupers, ayant réussi leur pari et qui ne comptent pas, les innombrables heures passées à donner vie à ce en quoi ils croient, de jour comme de nuit, chez eux ou dans les espaces de coworking. Ils sont la source de notre inspiration et de notre admiration.

Parmi les grandes entreprises à succès qui ne comptent pas les heures de leurs employés : Virgin, Netflix. Sachant que Virgin veut lancer son programme de voyage dans l’espace et que Netflix est le n°1 de la vidéo à la demande aux États-Unis, il semblerait que l’idée ne soit pas irréalisable.

Netflix (encore !), Evernote proposent des vacances illimitées, rémunérées.

L’aplatissement des hiérarchies semblent être un franc succès chez Google, Github et Valve, des entreprises en pleine santé et en croissance continue.

Facebook est fier des performances amenées par le mélange de ses équipes pendant les Hachamonth.

En Inde, HCL, une des plus grandes sociétés de service, assume complètement que l'employé passe avant tout et à publier « les 5 piliers de : l'employé passe en premier ». Leur devise est *Employees first, customers second* car ils sont convaincus que mieux vous traitez vos employés et mieux ils traiteront vos clients.

# 6. Conclusion

Reprenons rapidement le cheminement de notre réflexion, dans un tableau synthétique :

| Idées clés | But |
|---|---|
| Entreprise ouverte 24h/24 | Liberté de travail |
| Une rémunération aux résultats | Éviter le présentéisme.<br>Gratifier le résultat et non la présence |
| Des vacances « illimitées » | Liberté du collaborateur |
| Un manager qui accompagne plus qu'il ne dirige | Responsabilisation du collaborateur<br>Autorégulation du collaborateur |
| Formation entre collaborateurs | Montée en connaissance des employés de type A1 A2<br>Engagement et reconnaissance des employés de type A3 A4 |
| Hiérarchie aplatie | Baser les relations hiérarchique sur le partage des informations,la prise en considération de chacun des avis |

Nous sommes satisfaits d'avoir réussi à proposer une méthode de management à laquelle nous pouvons nous identifier et que nous verrions bien dans notre future entreprise. Elle nous semble réaliste et répond aux principales attentes de notre génération. En guise de démonstration, nous avons tenté d'appliquer ces principes à notre groupe pour la réalisation de ce projet. Vous avez entre vos mains un document disponible et modifiable 24h/24h, pour lequel les décisions se sont faites en groupe, sans nécessairement se réunir physiquement, sans chef de projet nommé, et où chacun s'entraidait et donnait des pistes de réflexion, remettait en question les idées des autres, pour enrichir les réflexions.

Nous nous devons de rester humbles et sommes conscients des limites d'un tel modèle. Tous les aspects ne sont pas applicables à toutes les entreprises. Des entreprises de commerce de proximité n'ont aucun intérêt à appliquer ces méthodes qui sont réservées à des entreprises jeunes, tournées vers la création et l'innovation.

Nous vous remercions de l'attention que vous avez porté à notre travail, et que vous l'apprécierez autant que nous avons pris de plaisir à le réaliser.

# Bibliographie


- Doubler la performance de l'entreprise : Les 7 leviers - Rod Clarke, Philippe Crapart, Gilles Lauga, Richard Watkins - Afnor Editions 2008
- Management d'équipe, les neufs missions du manager - Ivan de Borde - Ellipses
- Management d'équipe, améliorer le bien-être et l'efficacité au travail - Jean-Pierre Brun - Eyrolles
- Le chef de projet, un manager - Yves Sotiaux - Gereso 2014
- Management + innovation, collaboratif = performance : les conditions de l'engagement - Droulez, Chantal
- Valve - HANDBOOK FOR NEW EMPLOYEES - 2012 edition


# Webographie


- Une méthode de management innovante lancée chez Facebook pour lutter contre la lassitude facebook.com/notes/facebook-engineering/hackamonth-mixing-things-up/
- Enquête sur les méthodes de management de chez Facebook developpez.com/actu/27367/Un-blogueur-enquete-sur-le-management-interne-de-Facebook-lobbying-liberte-et-culte-de-la-performance-reve-ou-cauchemar/
- www.businessweek.com/articles/2013-07-24/silicon-valley-management-secrets-make-your-tech-team-faster-and-more-innovative
- Suicide chez Renault en 2007, réponse de la direction www.lexpress.fr/actualite/societe/renault-nouveau-suicide-au-technocentre_463036.html
- Le danger des observables et les incohérences qui peuvent en découler ploum.net/vos-observables-tuent-elles-votre-valeur/ ploum.net/mefiez-vous-des-observables/
- Management et génération Y : une génération qui casse les codes www.dynamique-mag.com/article/comment-manager-generation-y.5174
- www.slate.fr/life/85109/millenials-organisation-hierarchique-travail-generation-y