

Intelligence collective et gouvernance dynamique :
Pour allier bien-être et performance au travail.
Isabelle Le Bouteiller Di Francesco.

Introduction

Si comme moi vous observez ou diffusez, avec espoir et discernement, de nouvelles pratiques organisationnelles en entreprise, je vous invite à lire l'histoire qui suit.

Je suis passionnée par les « nouvelles technologies organisationnelles » depuis plus de 15 ans et en même temps profondément vigilante quant aux résultats réels et tangibles qu'elles peuvent produire dans le temps. En effet, combien de modes lancées par des gourous charismatiques n'ont, au mieux, rien changé réellement pour les salariés et clients voir, au pire, généré plus de mal que de bien.

C'est pourquoi j'ai été particulièrement intéressée lorsque Mickaël Drouard (co-fondateur avec Déborah Mareek d'Awareness Consulting) m'a proposé de le rejoindre en tant que consultante « gouvernance dynamique » sur un de leurs projets.

J'avais rencontré Mickaël l'année précédente, lors d'une formation à l'Holacracy®, une technique de gouvernance dynamique qui, combinée à d'autres (Forum Ouvert, Sociocratie, communication non-violente), ont inspiré Mickaël et Déborah pour accompagner FINSA France dans sa transformation vers plus de performance et de bien-être au travail.

Après une intervention en début de projet, j'ai été particulièrement touchée de revenir chez FINSA France plus d'un an et demi après le démarrage de la réflexion sur la gouvernance, pour interviewer les personnes ayant vécu cette aventure et recevoir leurs témoignages sur les apprentissages, challenges et bénéfices observés *a posteriori*.

Voici donc pour vous l'histoire d'une transformation organisationnelle réussie dans un contexte difficile, dont la sincérité et le courage des témoignages sauront, je l'espère, vous faire partager cette expérience pionnière et, pourquoi pas, vous donner le goût d'expérimenter à votre tour.

Le contexte

Basée à Morcenx au sud de Bordeaux, la société FINSA France fabrique des produits dérivés du bois. Elle est spécialisée dans les panneaux agglomérés et MDF (medium density fiber board). Avec un marché national et européen, FINSA France, filiale du groupe espagnol FINSA depuis 2005, compte 130 salariés.

FINSA France est une entreprise certifiée EFQM (European Foundation for Quality Management) qui s'est vu décerner en 2005 le prix français de la qualité pour ses performances et son organisation. Elle est certifiée Iso 9001 (produit et service) depuis 2002 et Iso 14001 (environnement) depuis 2005.

Elle utilise les outils Kaizen dont les objectifs sont la simplification des flux, l'amélioration de la qualité, des délais, de la productivité et des conditions de travail par de petites améliorations faites au quotidien.

En 2010, bien qu'en avance sur sa démarche qualité, FINSA France est à la recherche d'un nouveau souffle. En effet, la conjoncture économique de plus en plus tendue en 2008 ainsi que la mutation culturelle et organisationnelle nécessaire à l'intégration dans le groupe FINSA ont engendré de la difficulté à maintenir le haut niveau de motivation connu jusqu'alors : Manque d'implication, problèmes de communication inter et

intra services, démotivation, lassitude ou tensions ont commencé à apparaître.

Egalement, La démarche Kaizen ayant démontré son efficacité, FINSA France a continué de se reposer exclusivement dessus, sans prendre suffisamment en compte ses limites. Or, Le formalisme associé au système d'amélioration continu devenait générateur d'une certaine inertie face à l'adaptabilité indispensable dans un contexte en changement rapide.

Tanguy MASSART, Directeur France : « Notre entreprise est certifiée et évaluée EFQM et, en 2005, nous avons reçu le prix français de la qualité pour notre performance et notre organisation. Nous pensions que notre organisation était efficace et robuste lors de changements extérieurs or l'intégration au groupe FINSA en 2005 et la crise en 2008 affectent l'efficacité des opérations, la motivation du personnel et de l'encadrement, et nous perdons en terme d'image client ! »

Dans ce contexte il était clé de trouver d'autres outils pour notamment prendre en compte l'aspect humain et sortir de l'enlèvement.

Favoriser l'esprit d'équipe et le bien être au travail : Initialisation de la démarche

Pour cela FINSA France a fait appel à Awareness Consulting et organisé durant l'été 2010 un premier « Forum Ouvert » avec son équipe de direction. Les cadres ayant été très favorablement impressionnés par les résultats de la démarche, l'expérience a été reproduite en l'élargissant à l'ensemble du personnel du site.

Le Forum Ouvert ou « Open Space Technology » est une méthode de facilitation de groupe visant à susciter créativité, engagement et dialogue sur un enjeu stratégique. Il permet de rassembler dans un dialogue participatif les parties prenantes concernées. Les participants décident eux-mêmes de l'ordre du jour à partir des sujets qui les intéressent. Des priorités émergent et donnent lieu à des plans d'action collectifs.

En septembre 2010, un deuxième Forum Ouvert a donc été organisé avec l'ensemble des salariés de l'entreprise sur le thème « Comment allier bien-être et performance au travail ? ».



Forum Ouvert FINSA Sept 2010

Martial BOURDAIS, mécanicien d'entretien, délégué du personnel et secrétaire du CE : « il y avait une grosse montée en pression dans l'usine, une tension permanente et les gens commençaient à craquer. Ce qui a été mis en place a détendu, ça a évité des conflits, des arrêts maladies. Les gens ont su profiter de cela pour lâcher la pression : je peux parler alors je parle ! la pression était en fait à tous les niveaux ».

Pour la première fois, une démarche d'intelligence collective impliquant l'ensemble du personnel était en place. Les salariés ont particulièrement apprécié d'être consultés et de pouvoir librement engager le dialogue sur l'ensemble des sujets importants, sans tabou.

Différentes priorités ont émergé des échanges, conduisant à la mise en place d'un plan stratégique porté par l'ensemble des équipes.

Thierry SANGUINA, directeur d'usine : « Avant le forum c'était une époque de crise, chômage partiel, démotivation et manque d'implication. Ça a permis de voir sur quoi les gens voulaient qu'on agisse. Il en est ressorti des problématiques d'écoute, de reconnaissance et de guerre des services. Ça a donné des axes de travail et d'amélioration pour répondre à la demande des employés et prendre en compte leur avis »

Un grand nombre d'initiatives ont été déployées (refonte des espaces communs, sport, formation à la communication non-violente, événements internes conviviaux, etc, allant même jusqu'à l'installation temporaire dans les locaux d'une artiste travaillant à partir des produits FINSA).

Près de deux ans après la tenue du premier Forum Ouvert, certains processus utilisés ont été conservés, notamment pour initier des groupes de travail transversaux et autonomes en vue de traiter de problématiques variées en fonction des besoins du moment. Le sujet du groupe de travail est affiché sur la « place des marchés » (un espace dédié à cet effet) et ceux qui veulent participer rejoignent le groupe, et le quittent, en toute liberté.

Ainsi, ce ne sont plus seulement les managers qui sont leaders des projets. Toute personne intéressée peut également contribuer à l'équivalence. Sur une problématique donnée sont présents des gens de services très différents, ce qui ne se voyait pas avant. Cela permet plus d'efficacité de par la motivation des participants, tous volontaires sur le sujet. Cela enrichit le projet de par la pluralité des visions car les personnes proviennent de services et niveaux hiérarchiques divers. Un espace d'expression où peuvent se révéler des talents méconnus a été créé et est maintenant accessible à tous.

Miguel CALVO, contrôleur financier : « On avait passé beaucoup d'heures avec un chef de service sur un projet qui n'avancait pas car chacun avait sa vision. Alors, on a proposé un groupe de travail [inspiré de la méthode Forum Ouvert - note de l'auteure]. Tout le monde a réfléchi de manière globale et on a pu sortir un plan en 20mn qui ne lésait personne et était réalisable alors que ça faisait des heures que ça ne marchait pas ! »

Gouvernance dynamique : Est-ce approprié ?

En septembre 2010, pour prendre en compte les priorités votées par les salariés lors du deuxième forum ouvert (reconnaissance, respect et travail en équipe), un groupe de travail sur la gestion collective des prises de décision a été mis en place, toujours sur la base du volontariat.

Ce groupe s'est constitué d'un petit comité de personnes motivées venant de tous les services de l'entreprise qui ont suivi une première formation de 2 jours sur la gouvernance dynamique en Novembre 2010, méthode inspirée de l'Holacracy®, de la Sociocratie, du Lean et de GTD (Getting Things Done - Allen).

Cette méthode se propose d'utiliser le potentiel d'intelligence et de sagesse collective dans les prises de décision au sein des entreprises, notamment concernant leur fonctionnement.

Il s'agit d'une méthode pour développer l'agilité dans le changement (en permettant notamment un développement organisationnel dynamique de l'entreprise), tout en maintenant un alignement de l'organisation avec sa raison d'être.

Pour cela, un corpus méthodologique complet propose des processus de fonctionnement efficaces au niveau de chacune des équipes.

Basé notamment sur la transformation des tensions en propositions constructives, enrichies et validées par les autres membres du groupe (au sein d'une équipe, de manière transverse ou bien entre différents niveaux hiérarchiques), ce pilotage dynamique est fondé sur les théories systémiques et développe la coresponsabilité ainsi que l'intelligence collective dans les prises de décisions.

La gouvernance dynamique propose 3 espaces de travail distincts, avec des processus différents et adaptés :

- Les réunions opérationnelles, centrées sur l'action quotidienne de l'entreprise, pour des équipes de fonctionnant collectivement au meilleur de leur efficacité.
- Les réunions de gouvernance, centrées sur la clarification et la définition des rôles, de leurs contenus et des processus internes. Les décisions en gouvernance sont prises grâce à un processus participatif permettant d'intégrer la perception des opportunités et des risques des divers points de vue concernés.
- Les réunions stratégiques, pour déterminer le cap à moyen terme et pour de conduire les grands projets de changement et d'évolution.

Tanguy MASSART, Directeur France : « Ce qui a beaucoup plu, c'est le système de parole tournante car il donne la possibilité à chacun de s'exprimer et d'impacter sur l'organisation. C'est ce qui a convaincu ».

Gouvernance dynamique : c'est parti !

La refonte de la gouvernance de FINSA France s'est déployée au cours de l'année 2011 en suivant plusieurs étapes :

- Démarrage avec le comité de direction (mise en place des réunions opérationnelles, des réunions de gouvernance, refonte des rôles), étape indispensable d'une démarche qui se fonde sur l'exemplarité ;
- Déploiement à l'ensemble de l'entreprise en cascade par niveaux hiérarchiques, conduisant au remodelage des services en 15 « cercles », unités opérationnelles ayant des rôles, des redevabilités et des périmètres de décision communs ;
- Formation-action et accompagnement d'une équipe de facilitateurs internes (personnes en charge d'animer les réunions des cercles en utilisant les processus de gouvernance dynamique), capables de porter le déploiement dans l'entreprise.

Le projet a été conduit dans une approche visant à ne pas imposer la méthode aux équipes mais à leur donner les outils pour l'appliquer d'une part, et à développer les compétences en internes pour permettre à FINSA de rapidement piloter sa gouvernance sans aide extérieure, d'autre part.

Sébastien LABARRIERE, membre du groupe projet et facilitateur : « Les facilitateurs ont été formés à la gouvernance dynamique dans le groupe de volontaires. Au début, beaucoup de curiosité pour cette nouvelle méthode. Et puis des questionnements : comment faire pour mener une réunion ? la différence entre les réunions ? En pratiquant on a réussi à mieux comprendre. On a appris à faciliter plus zen ! »

Le bilan, quelques apprentissages :

Le bilan, à 18 mois du démarrage du projet laisse apparaître de nombreux bénéfices ainsi que de nombreux apprentissages.

Concernant les difficultés rencontrées et les apprentissages, on peut noter que l'implication des équipes dans le projet a été différente selon leur contexte. Notamment la mise en œuvre a été plus complexe pour les équipes disséminées géographiquement ou dans les services fonctionnant en 3x8.

Estelle LAROSE, responsable du service Finition et facilitatrice : « Les groupes ne fonctionnent pas de la même manière quant à la vitesse d'apprentissage des personnes, du groupe, etc. En tant que facilitatrice, je vois de suite quand l'Intelligence Collective est là par l'addition des points de vue, la baisse des conflits, l'écoute mutuelle et alors ça se résout ! Tout n'est pas encore mis en place, il faut continuer ! »

Lors de la mise en place des réunions opérationnelles, le climat a d'abord été houleux. Puis, dans un second temps, une forte valeur ajoutée a été perçue par les équipes et le climat s'est apaisé, permettant des réunions rapides et efficaces.

M. STASZAK, responsable de l'entretien mécanique : « les réunions opérationnelles ? ça a chauffé au début puis au fur et à mesure ça a purgé ! il y a une trame à suivre et c'est bien car ça permet de parler de tout un tas de sujets qui touchent avec des réponses concrètes et s'il n'y a pas de réponses ou solution alors ça remonte au cercle supérieur et on cherche ensemble une solution. Ça prend en considération les soucis de chaque petit salarié. Ça crée de la confiance »

Enfin, la démarche engagée demande une évolution dans la posture des managers, d'une posture directive à une posture de « manager-coach », nécessitant le partage du pouvoir avec l'équipe. Cette évolution a été plus ou moins aisée selon les managers.

Eric ALFONSO, Directeur commercial : « A partir du moment où quelqu'un peut s'exprimer et faire une proposition et où l'avis des autres va être pris en compte, même si le réflexe est d'orienter sa tension vers le responsable hiérarchique, il y a automatiquement plus d'union, plus de collectif et moins d'individuel. ça change le rapport à la hiérarchie, on travaille plus en équipe ».

Cynthia DAUBA, service technique et informatique, membre du CE: « les problèmes qui n'étaient pas abordés le sont maintenant. Sur un problème il peut y avoir 3, 4 personnes qui donnent des infos. Tout le monde donne son aval ensuite et pas seulement Le chef ».

Le bilan, quelques bénéfices :

D'une manière générale, le climat social s'est trouvé amélioré par cette démarche et de nombreux bénéfices ont été évoqués au cours des interviews.

Tanguy MASSART, Directeur France : « Les personnes sont devenues capables de se concentrer sur les faits marquants et en même temps il y a une meilleure gestion de l'émotionnel : les gens disent ce qu'ils pensent et on déterre les vrais problèmes de l'entreprise. Résolu ou pas, c'est déjà entendu. Dans le lot, il y a des problèmes qui sont résolus donc nous devenons plus efficaces. Cela a rajouté de la cohésion avec plus de soutien interpersonnel, ce qui a diminué le stress »

Miguel CALVO, contrôleur financier : « Dans toutes les organisation c'est important et difficile de connaître les problèmes au jour le jour et de prendre en compte le point de vue du terrain. Maintenant, Les gens commencent à se livrer et à vraiment parler de leur travail, ils s'ouvrent et il n'y a plus de rétention d'information, ils font confiance aux autres ».

Les réunions sont devenues plus rapides et efficaces, avec plus d'implication et de participation.

Martial Bourdais, mécanicien d'entretien, délégué du personnel et secrétaire du CE : « Les réunions sont plus claires. Pas besoin de rabâcher, de demander des chiffres, tout le monde a tout, tout de suite, au bon moment. Ça fait gagner du temps car les réunions sont plus ciblées, raccourcies ».

La nouvelle manière de faire a permis une meilleure compréhension des contraintes inhérentes à chacun (autres salariés, autres services, hiérarchie) et une diminution des conflits.

Benoit DUCOURNAU, Responsable achat, transport et logistique : « Il y avait des conflits interservices et chacun croyait que c'était la faute des autres. Ils ne se rendaient pas compte des impacts des uns sur les autres. Ils ont apportés le problème au double lien¹, qui l'a porté au cercle d'au dessus et du coup des solutions ont été mises en place et les problèmes ont été résolus. Ceci dit, il faut faire attention à appliquer la nouvelle politique tout le temps car sinon les problèmes reprennent »

¹http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie#Le_double_lien

Les équipes ont aussi évoqué la prise en compte et la transformation des tensions émotionnelles, traitées comme « données » utiles à l'amélioration continue, la meilleure adaptation en temps réel de l'organisation aux changements de l'environnement.

La contribution des salariés à l'amélioration de leur service, permet plus d'agilité et l'adhésion des équipes aux décisions, ainsi que l'amélioration de la circulation de l'information pour un décloisonnement de l'organisation.

Estelle LAROSE, responsable du service Finition et facilitatrice : « Les réunions opérationnelles sont devenues très efficaces, permettant un pilotage dynamique en se centrant sur la prochaine étape. On ne passe plus des heures à discuter et il y a de moins en moins de tensions et de plus en plus de réactivité ! »

En conclusion, il faut souligner l'engagement de Tanguy Massart et de son équipe, véritable facteur clé de succès de ce projet ambitieux. En effet, ils ont mis en œuvre une démarche pionnière et trouvé l'équilibre juste entre l'application d'une méthode externe et l'ajustement aux contraintes et réalités internes.

4 clés à retenir

- Une direction et des consultants externes visionnaires, sachant inspirer la confiance
- L'utilisation intelligente et adaptée de divers outils et méthodologies favorisant intelligence collective, gouvernance dynamique et amélioration continue, pour un projet co-construit au fur et à mesure selon l'émergence des besoins de l'entreprise et de ses salariés.
- Des salariés prêts à évoluer, se former, apprendre et expérimenter, sachant réutiliser les apprentissages dans leur quotidien.
- Une équipe « projet gouvernance dynamique » constituée de volontaires.

A propos de l'auteure :

Diplômée du MBA Institute en 1995, Isabelle Le Bouteiller Di Francesco a occupé les fonctions de gestionnaire, responsable commerciale, consultante, architecte fonctionnelle, CRM business development director, responsable de centre de compétence, dans les secteurs du service, du conseil et de l'ingénierie, au niveau Français et Européen.

Consultante, Formatrice, Coach et Facilitatrice, elle intervient depuis 2007 sur les thèmes de la performance et du mieux-être au travail, du développement organisationnel et business, de l'intelligence collective, de la communication, de la gouvernance dynamique, du leadership et de l'accompagnement non-directif pour cadres et dirigeants (managers coach agiles), en créant des dispositifs sur mesure selon les besoins.

Isabelle est formée au coaching individuel et de groupe depuis 2001, à la communication non-violente depuis 2008, à plusieurs outils d'intelligence collective et de gouvernance dynamique depuis 2009 (Agilité et Innovation Game, Forum Ouvert, Sociocratie, Holacracy®, etc).

Instructrice MBSR, Diplômée de l'University of Massachusetts Medical School, elle transmet également le protocole de réduction du stress par la pleine conscience (mindfulness) de manière individuelle, pour des cadres et des dirigeants, ou dans le cadre de formations en groupe, pour des entreprises et des particuliers.