

## VALEUR AJOUTÉE

Un flair hors pair, des prises de risques, une remise en question constante : l'économie, c'est une histoire d'hommes ou de femmes avant de devenir une affaire de chiffres. C'est d'ailleurs bien souvent la qualité du manager qui va permettre à l'entreprise de prospérer. Car dans le domaine du management aussi, l'innovation est à la manœuvre.

# A la recherche de l'intelligence collective

Et si les managers se remettaient en question ? S'ils innovaient dans la façon de solliciter la performance de leurs salariés... Cécile Gris de Gris Industrie est allée piocher quelques bonnes pratiques Outre-Atlantique.

l'année  
**2011**

C'est l'année où le syndicat CFTD s'est créé chez Gris. Rien que de très normal pour un groupe de 180 salariés. Sauf que dans une entreprise familiale, ça prend des allures de révolution. « Ça a mal démarré tout de suite », admet Cécile Gris qui a découvert en même temps les joies du management syndical. « Le climat social s'est rapidement durci, dégradé même. Ces deux dernières années, nous travaillons sur des sujets tendus. Les tracts sont agressifs, j'y répondais systématiquement. Le problème n'est pas le fond, mais la manière de faire. »

Heurtée, Cécile Gris l'admet. « On est des patrons, mais aussi des êtres humains. Ces tracts, cette tension m'ont fait passer des nuits blanches. Aujourd'hui, j'essaie de prendre du recul. Je sais qu'on ne retrouvera plus l'atmosphère familiale et paternaliste qui prévalait avec mon père. Mais ça ne m'empêche pas d'aller de l'avant et chercher à ce que les salariés se sentent bien dans l'entreprise, peut-être grâce à de nouvelles pratiques managériales.

L'innovation ne concerne pas que les objets ou procédés industriels. Le management aussi a besoin de se renouveler et varier ses pratiques. Une façon de voir, autant l'avouer d'emblée, plutôt anglo-saxonne où les techniques capables de « libérer » l'entreprise, la rendre plus agile se multiplient.

En France, très campé sur notre organisation pyramidale et cloisonnée, la révolution managériale n'est pas vraiment en marche. Même si les initiatives individuelles se multiplient.

« Je dois trouver mon propre mode de management », a conscience Cécile Gris, du haut de ses 38 ans et toute sa blondeur. A la tête de l'entreprise familiale Gris découpage à Lesménis (54) depuis trois ans, elle doit négocier le virage de l'entreprise familiale à dominante paternaliste. « Mon père managérait par l'exemple, mettait les mains dans les machines et prenait les décisions en direct avec ses directeurs. »

Aujourd'hui, ça ne peut plus fonctionner comme ça. « Les gens ont besoin de se rencontrer, l'information doit circuler. Même après un an de travail dans ce domaine, j'ai encore des problèmes de manque de transversalité et transmission de savoir. »

Cécile Gris veut plus, cherche de nouvelles techniques. « Nos managers sont des experts, mais pas des managers. Ils ont les compétences, mais n'ont pas appris à emmener leur équipe avec eux. »

D'où sa volonté de comprendre ce que doit être un manager et son appartenance au réseau Germe, groupe d'entraînement et de réflexion au management des entreprises. Sa semaine à Montréal avec une trentaine de chefs



À l'institut du leadership, à Montréal, les ateliers rencontres avec des managers de grands groupes ou de petites entreprises se sont multipliés. Une semaine dense, organisée par le réseau Germe, riche en idées adaptables en France. Photo DR et Pascal BROCARD.

d'entreprise français n'avait rien du déplacement touristique. « Je voulais voir ce qui existe, comment entrer dans des pratiques collaboratives. »

En France, stature et formation donnent tout le poids au dirigeant. « Les Canadiens, eux, rangent leur ego au placard et considèrent qu'on peut autant apprendre d'un jeune que d'un senior. » Cécile poursuit la comparaison : « En France, les technocrates donnent la voie, les opérationnels mettent en œuvre. Les

créatifs, eux, sont à la marge. Dans la culture anglo-saxonne, ce sont les créatifs et les innovants qui ont la main, les opérationnels travaillent la mise en œuvre. Enfin les technocrates assurent la cohésion et la faisabilité. »

### Agir ou animer ?

Une entreprise agile doit être capable de laisser les créatifs prendre le dessus, devenir moteur du développement et de l'innovation. Entre créativité et innovation, la nuance est d'importance :

« La créativité, c'est le fait d'émettre des idées. L'innovation, c'est leur mise en place. Chez nous, on cantonne trop les gens dans leur métier, ce pour quoi ils ont été embauchés. Or, les créatifs, ce sont souvent des talents cachés. A nous de les dénicher. Mon ambition à moi, c'est d'utiliser l'intelligence collective. »

Pour cela, il faut admettre qu'un salarié de la base peut avoir une meilleure idée que son chef. « Encore faut-il s'entendre sur le rôle du chef en question. En

France, il est là pour convaincre et diriger. Côté anglo-saxon, il anime et trouve un terrain d'entente. Ça n'a rien à voir. »

« A Montréal, on nous a dit : si un manager doit agir au jour le jour, c'est que quelque chose ne fonctionne pas. Son rôle est de prendre du recul, se rendre compte des dérives, donner de la ressource pour agir. Tout le contraire de nous, qui avons constamment la tête dans le guidon. »

Laurence SCHMITT.

## la rubrique de l'économie qui innove

### Mélange de compétences

Des idées bougent, s'adaptent selon les besoins et les circonstances. Cécile Gris a sélectionné quelques pratiques intéressantes.

C'est le blues dans l'entreprise ou le service, tout le monde est débordé. « jamais on y arrivera » est la phrase préférée du moment. C'est l'occasion de lancer l'atelier pensée négative !

La pensée négative, c'est la capacité pour chacun d'exprimer tout ce qui ne va pas, tout ce qui entrave les progressions possibles, ce qui gêne les bonnes relations... Ensuite, on reprend chaque point noir et on voit comment les choses peuvent se débloquer et s'améliorer. Des points noirs auxquels le manager n'aurait peut-être pas pensé.

World Café, C'est l'occasion de mélanger les compétences, briser la pyramide managériale. Un problème, le besoin d'une nouvelle stratégie, d'idées créatives ? On était une trentaine à plancher sur des questions stratégiques posées par Handicap International, raconte Cécile Gris qui a vécu l'atelier. En une heure, on a jeté énormément d'idées, on les a fait polliniser, avant de définir solutions et suggestions. A la fin, on a compilé tout ça sur une feuille A4, Handicap International était ravi. C'est exactement ce que je nomme « intelligence collective ». Probablement une idée que Cécile Gris utilisera dans son entreprise. « J'ai un problème avec une prime variable de productivité. On veut la faire évoluer, mais c'est compliqué. Si je mets autour de la table des personnes pour travailler sur la question, d'autres solutions vont peut-être émerger. L'idée, c'est d'être tous d'accord sur le chemin à prendre. »

La Table inspirante est un partage libre d'expérience. Un salarié a une idée, et estime sa faisabilité. Son patron laisse libre cours à sa recherche. « Ça ne sera pas un projet flèche, acte en comité de direction avec un budget. Plutôt quelque chose de non conventionnel, un projet caché comme on dit. » La personne fait marcher son réseau, travaille seule ou avec des collègues volontaires. En clair, il se débrouille. Ça aboutit, tant mieux. Ça n'aboutit pas, pas de souci. On pourrait penser que l'entreprise exploite le talent de son salarié. « Mais quel salarié n'a pas envie de s'exprimer ? Combien ont des idées, amènent les concrétiser et n'osent pas en parler, ou pire se font rabrouer ? Rendre les gens heureux au travail, ça fait partie de mes objectifs. »

Kaizen, C'est la boîte à idées des années 80 remise à la sauce XXI<sup>e</sup> siècle. Mais on laisse celui qui a l'idée à la manœuvre, gros projets compris. « Le processus est si différent des habitudes françaises. Chez nous, dès qu'un projet prend des proportions importantes, il faut passer par le comité de direction et tout devient lourd, long. Là, le manager mise sur l'agilité et la volonté du salarié d'aller jusqu'au bout de son projet. » La fameuse différence entre le « dire » très français et le « faire » - do it - à l'anglo-saxonne.

Co-développement, Là, il faut un professionnel averti pour animer l'atelier. Il s'agit plutôt d'un jeu de rôle où les participants endossent alternativement le rôle de consultant ou celui de client. Le client expose sa problématique, mais rapidement c'est plus le comportement, le sens caché des mots qui prennent le dessus. « Tu veux réorganiser ton service ? Mais quel est ton problème, pourquoi tu veux le réorganiser ? Rapidement, on se rend compte que la problématique n'est pas le service en lui-même mais autre chose, bien plus enfoncé. Avec cette méthode, on va à l'essentiel et on peut s'attaquer à la réalité du problème. »