

Cette ouverture sur l'extérieur innovant participe de manière décisive à la capacité d'adaptation de l'entreprise: elle inspire la mise en place de pratiques internes innovantes telles que des *hackathons*, des ateliers de créativité, des mises en situation, du *feedback* continu mais aussi une culture managériale encline à gérer l'imprévu et à déconstruire des modes de fonctionnement ultra rigides.

En conclusion

Les formes d'organisations sont en pleine évolution et peuvent en elles-mêmes devenir des facteurs de changement. Le déclic ne peut venir que de l'intérieur de l'entreprise avec une incarnation forte au plus haut niveau: la volonté de se mettre en situation de changer, d'essayer, de tenter est la condition sine qua non pour devenir une organisation capable de s'adapter, proactivement ou réactivement. Le ou la DG doit aussi être prêt à changer lui-même ou elle-même de façon assez radicale en acceptant de mettre de côté son ego. Aucune recette d'innovation organisationnelle n'est meilleure qu'une autre dans l'absolu, mais il faut regarder et oser essayer!



la créativité, l'autonomie, la coopération, la confiance, l'altruisme, l'empathie, etc. Pour les collaborateurs, il s'agit de mieux comprendre leurs émotions, leurs ressentis dans un contexte spécifiquement relié à l'organisation et leurs objectifs professionnels, à l'aide des pratiques comme le coaching, le *team building*, les formations sur la gestion de stress, la gestion des émotions, etc. Grâce à cette démarche, ils sont plus motivés, créatifs, engagés, alignés. Cette aptitude à la conscience de soi, à la collaboration et à la connexion sont aussi un atout pour l'employabilité future des collaborateurs dans un contexte de progrès technologique où les employeurs accordent une plus grande valeur aux compétences *soft*. En effet, l'intelligence artificielle ne peut pas encore reproduire l'intelligence émotionnelle !

Pour les managers et cadres dirigeants, cette approche permet de mieux comprendre ce qui se passe dans leur équipe, décrypter les comportements, analyser les résistances au changement, mieux gérer le stress des collaborateurs, stimuler leur motivation... et par là trouver de nouvelles solutions plus adaptées et chercher à s'améliorer. Ils deviennent plus habiles au mentorat, au coaching et au développement des talents.

L'application des neurosciences crée aussi de meilleures relations entre leaders, employés, pairs et équipes et conduit à une meilleure collaboration, à la génération d'idées et à la mise en œuvre d'initiatives. Cette vision nouvelle sert deux ambitions intrinsèquement liées : être individuellement plus épanoui et accompli et être collectivement plus unis et performants au niveau de l'organisation. Des éléments-clés dans la réussite des organisations comme en témoigne Fabien Siguier, Executive VP Human Resources and Transformation chez Adisseo.

« Nous avons contacté Erwan Devèze, [spécialiste en neurosciences et en neuromanagement], dès le début de la crise sanitaire, à un moment d'incertitude et de doute, puis à chaque étape charnière, de l'adaptation à un nouveau mode de travail distant, à l'extension dans la durée de cette menace invisible. À chaque conférence et intervention, j'ai pu apprécier le temps pris en amont pour personnaliser et adapter son intervention au contexte, au métier, aux différences culturelles mais aussi à l'état mental des hommes et des femmes dans l'organisation. Ses propos et partages ont toujours été généreux et impactant car parlant aux individus, expliquant et rationalisant un ressenti qu'ils n'étaient pas en mesure de comprendre avant et leur donnant des clés simples et opérationnelles à mettre en œuvre au quotidien. »

En conclusion

La transition entre les «conditions de travail» et les «conditions de vie au travail» est un des phénomènes qui transforment le plus profondément la relation entre les employés et les employeurs. En essayant de faire se rejoindre les aspirations individuelles des collaborateurs et leurs propres aspirations, les organisations cherchent à optimiser l'engagement potentiel et effectif de leurs ressources, condition importante de leur capacité à s'adapter aux changements de plus en plus rapides. Cependant, pour en augmenter l'effectivité, elles doivent définir ce qui pour elles constitue la limite entre l'aide et l'intrusion. Le mieux est parfois l'ennemi du bien !



sectoriels ou en organisant des transferts de personnels. Cela passe aussi par exemple par une meilleure prise en compte des carrières des conjoints en cas de mobilité géographique (expatriation internationale ou non), ce qui permet de capitaliser les expériences en termes de compétences au lieu de subir la mobilité.

La capitalisation des savoirs

Comment assurer la pérennité des savoirs et savoir-faire dans la durée dès lors que les détenteurs de ces savoirs quittent l'entreprise (départs à la retraite, démission...)? Certains experts détiennent des savoirs uniques; il est de la responsabilité de l'entreprise d'anticiper la gestion et la transmission de ces connaissances.

Des outils ou méthodologies sont mis en place sous des formes diverses tels que:

- le transfert de savoirs individuels ou collectifs *via* des séances de partages (par exemple le *mapping* des compétences détenues *vs* compétences critiques, identification d'un receveur potentiel ou d'une communauté spécifique, organisation du transfert via des séances de partage ou «*shadowing*» durant une période déterminée);
- la mise en place de filières de développement et de programmes «expertise», comme chez Adisseo par exemple;
- la rédaction de fiches ou «*knowledge book*» sur des procédés, historique d'un programme;
- le partage de retours d'expériences et la capitalisation à la fin d'un programme
- la création de vidéos (tutos) sur les gestes techniques essentiels, sans oublier néanmoins la question, à l'ère du tout numérique, de la pérennité des media utilisés pour assurer sur le long terme la consultation de ces vidéos...

En conclusion

Les compétences sont un levier d'adaptation puissant et exigeant à la fois. Pour pouvoir l'activer, il faut s'organiser et anticiper ses besoins futurs de façon concrète, et oser explorer tous les dispositifs et outils déjà à disposition. Si cette prospective et la mise en application réelle des politiques de gestion des compétences ne relèvent pas seulement de l'entreprise, celle-ci est clairement le leader de la démarche et le coordinateur des parties en présence, individu, collectivités territoriales, institutions de formation, organismes d'études (veille technologique et stratégique), etc. à elle de «se mettre en condition de» pouvoir tirer parti des transformations du monde au lieu de seulement les subir!



La seconde confrontation de cette nouvelle culture Sulzer avec la réalité est la crise du Covid, comme pour tout le monde. L'agilité de l'entreprise permet alors de déployer avec efficacité des principes et des instructions simples, avec le bon niveau de décision locale. Cette agilité a aussi rendu possible une accélération des actions de développement dans un contexte où la compétence des employés, des managers et des leaders a été cruciale : les programmes pour 1500 personnes en remote ont remplacé les sessions de 15 personnes en présentiel. Pendant la crise du Covid, Sulzer a donc pu continuer son plan d'acquisitions, a encore renforcé sa position sur les marchés et a amélioré ses données financières.

« La culture, c'est aussi des personnes pour l'incarner », précise Armand Sohet. Pendant ces cinq années de changement majeur, les équipes ont changé d'état d'esprit mais quelques personnes aussi ont été changées, pour avoir des équipes plus resserrées capables de travailler en confiance et en autonomie. La confiance supplée aux process inefficaces et permet une accélération de la décision et de l'exécution. Sans leader pour donner la direction, sans managers pour l'incarner, le meilleur pack de valeurs et de comportements n'existe pas : « La clé c'est l'humain. Le leader doit incarner à part entière les valeurs et le style de l'entreprise. *You need to be the change you wish to see* ».

Dans les deux cas, le maillon essentiel de cette transformation a été les managers.

Une réalité culturelle identique ne peut donc présager du succès ou de l'échec d'une transformation. Une seule préoccupation est commune : « connais-toi toi-même » est une étape primordiale avant toute transformation, ainsi que la définition d'une cible commune... et l'implication de tous !

En conclusion

Comme le résume Karine Picard, DG France d'Oracle, dans un article des *Echos* du 20 octobre 2021, « avant on nous demandait des voitures de fonction diesel, maintenant on nous demande si l'entreprise pollue et ce qu'elle fait pour limiter ses émissions carbone ».

Pour toutes les organisations qui veulent pouvoir s'adapter, il est nécessaire désormais de travailler sur leur raison d'être pour que chaque salarié trouve une raison d'en être !

Au-delà du jeu de mot, on ne peut plus faire l'impasse sur cette question de la définition de la raison d'être, la finalité de l'organisation au-delà de sa performance opérationnelle, économique et financière. Le sens et le système de valeurs et

En conclusion

Se transformer pour transformer à son tour : voilà l'enjeu du manager et du dirigeant ! C'est un véritable changement de métier impliquant une remise en question des pratiques et des compétences. Et ce changement n'est pas un « *one shot* » : la mue sera permanente. Face aux nouveaux enjeux émergeant en continu dans un environnement incertain (VUCA), le manager devra se réinterroger sans cesse sur ses approches, en mode réflexif, pour s'adapter d'abord lui-même et être en mesure d'accompagner ses collaborateurs dans le changement. Pour aller plus loin, l'émission Smart Rebond du 13 novembre 2021² apporte un éclairage actuel faisant écho à notre propos.



2 - Émission : « *Comment transformer les managers* » de Smart Rebond - www.youtube.com/watch?v=sL2tTKbI2zw