

LES CAHIERS  
DE L'OSI

FÉVRIER 2020  
N°6

# MANAGEMENT ET TRANSFORMATION

SÉMINAIRE OSi  
2018 - 2019



L'OBSERVATOIRE  
SOCIAL INTERNATIONAL

# SOMMAIRE

02

REMERCIEMENTS  
ET DÉMARCHÉ

---

03

PRÉAMBULE

---

05

1/

DU CHANGEMENT  
À LA  
TRANSFORMATION

---

23

2/

LES NOUVEAUX  
RÔLES  
DES MANAGERS

---

33

3/

LE DÉVELOPPEMENT  
DES  
MANAGERS

---

42

EN RÉSUMÉ

---

## NOUS TENONS À REMERCIER PARTICULIÈREMENT :

Les responsables des entreprises qui ont participé au séminaire :  
**ENGIE, ORANO, LE GROUPE LA POSTE, GORE, et ORANGE,**  
**CARREFOUR, AÉROPORTS DE PARIS, CABINET FIDAL**  
et **PARIS-HABITAT.**

**David AUTISSIER**, Professeur à l'ESSEC,  
Directeur de la Chaire du Changement,  
Directeur de la Chaire de l'Innovation managériale  
et de l'Excellence opérationnelle

**Maurice THEVENET**, Président de la FNEGE  
et Professeur à l'ESSEC

**Jean-Marie PERETTI**, Professeur à l'ESSEC  
Business School

**Dominique BAILLY**, Président-Fondateur de Human & Co  
qui a participé à l'organisation et à l'animation de ce séminaire

**S**ous l'effet de multiples facteurs (changements des modes de consommations, préoccupations environnementales, élévation des niveaux d'éducation, digitalisation, ...)

les entreprises engagent des virages stratégiques majeurs dans leurs modèles d'affaires et établissent de nouvelles relations avec leurs clients et leurs écosystèmes.

Ces évolutions les amènent à repenser profondément leurs organisations et leurs modes de fonctionnements internes.

Les transformations organisationnelles sont enclenchées à travers de multiples plans qui s'enchaînent les uns aux autres. Les réorganisations s'accélèrent et la transformation devient un processus quasi continu. Il n'est plus question de penser qu'une pause puisse intervenir après la phase de changement en cours, comme si nous passions d'un état A à un état B stable. Le changement devient permanent.

Il s'agit donc d'une dynamique de transformation très différente de celles conduites jusqu'ici dans l'industrie et qui étaient menées de manière séquentielle, à travers l'introduction d'un nouvel appareil de production qui modifiait l'organisation du travail antérieure, sans toutefois toucher simultanément les trois piliers de la performance que sont les modes d'organisations, les pratiques managériales et la forme des relations professionnelles.

Dans ces bouleversements, les entreprises recherchent moins des managers qui mettent en œuvre, planifient et contrôlent que des leaders qui entraînent et animent des équipes d'acteurs de façon systémique. Au risque d'une surcharge d'attentes et d'exigences.

**Comment caractériser ces transformations d'un nouveau type qui touchent tout à la fois les organisations de travail, les pratiques managériales, la raison d'être des entreprises ?**

**Quels sont les nouveaux rôles que les entreprises attendent des managers ?**

**Comment leur permettre de développer les compétences que l'on exige d'eux ?**

**Telles sont les interrogations auxquelles le séminaire interactif organisé par l'OSI a cherché à répondre.**



# 1/

## DU CHANGEMENT À LA TRANSFORMATION

Les transformations n'impactent pas seulement les organisations de travail, elles bousculent les modes de gouvernance, les cultures professionnelles et les formes de participation. L'expérimentation et l'innovation managériale jouent les premiers rôles.

MANAGEMENT ET TRANSFORMATION  
SÉMINAIRE OSI 2018 - 2019

**A**ujourd'hui comme par le passé, pour répondre aux exigences des clients et des défis sociétaux, les transformations conservent un important volet organisationnel. Il s'agit d'adopter de nouvelles manières de travailler, de faire évoluer les responsabilités et les organigrammes, à travers le développement de projets transverses qui rebattent les cartes.

Mais la transformation dépasse désormais cette seule dimension organisationnelle, car il s'agit aussi de changer de métiers et de pratiques professionnelles. Bien évidemment à cause des virages stratégiques à opérer. Mais aussi et surtout, parce que les exigences des clients liées à la montée en puissance des logiques de service dans l'ensemble des secteurs d'activités, impliquent d'agir sur des échelles de temps considérablement

plus courtes. Cela joue dans la conduite des transformations, mais surtout ensuite, dans le nouveau régime qui se met en place, avec des activités quotidiennes inscrites dans des rythmes temporels désormais plus rapides.

De ce point de vue, s'il est important d'aller vite dans une transformation, il s'agit surtout d'adopter des réflexes, des méthodes et des comportements, c'est à dire une culture, qui permettront aux collaborateurs et aux équipes de travail d'être définitivement plus agiles et plus mobiles dans le temps.

Les expériences de transformation actuelles mettent en évidence les décalages entre le temps du business et celui de l'humain, liés à des situations de crise qui nécessitent de changer vite, face à des déficits ou des évolutions brutales de l'environnement de l'entreprise. Mais sans doute faut-il aussi considérer que l'enjeu des transformations engagées est dans la nécessité d'accélérer le temps professionnel lui-même, pour mieux coller durablement aux attentes changeantes des clients et à la métamorphose permanente de la concurrence. Les échanges du séminaire ont montré qu'au-delà de la brutalité des changements, dont le plus simple reste la simplification des organigrammes, il est indispensable que les personnes se transforment elles-mêmes, à travers leurs comportements, leurs façons de travailler et la conception qu'elles se font de leur travail. Cela touche à la fois la finalité du travail et la temporalité des objectifs.

**S'il importe  
d'aller vite dans  
une transformation,  
il s'agit surtout  
d'adopter des réflexes,  
des méthodes  
et des comportements,  
c'est à dire une culture,  
qui permet d'être  
définitivement  
plus agile et  
plus mobile  
dans le temps**

# 4 dimensions caractérisent aujourd'hui les transformations engagées et leur impact sur le management

## 1 ○ **LA TRANSFORMATION, NOUVEAU MODE DE GOUVERNANCE ET NOUVELLE CULTURE PROFESSIONNELLE**

**L**a transformation a pris la place du changement et pilote les projets, le management et le développement de l'entreprise. L'enjeu de la transformation est donc autant dans son processus et dans son caractère apprenant que dans son objectif, davantage dans le chemin emprunté que dans la cible visée. La transformation qui est finalement dans la nature du vivant, est désormais davantage un ressort de l'action qu'un but à atteindre.

En matière de projets, de nombreuses techniques apparaissent : hackathon, designthinking et co-design, tutorat,

peer coaching, co-développement, réseau apprenant et communautés de pratiques, incubateurs, ateliers participatifs, immersion et expérience disruptive, pour n'en citer que quelques-unes. Ces nouvelles méthodes font de tout manager ou de toute direction un agent de transformation en puissance.

Le Business Développement devient l'un des principaux leviers de transformation de l'entreprise et contribue à faire fortement évoluer son périmètre, en trouvant des opportunités de marché et en les transformant en biens mis sur le marché dans les temps avec un objectif de marge financière importante.

---

Dans ce nouveau contexte, la question du pilotage global du processus de transformation et de sa diffusion au sein de l'entreprise est cruciale. Sur ce terrain, la nécessité est double : il faut articuler dans la transformation complexe de l'entreprise, une diversité de projets à différents échelons de l'organisation tout en affrontant les logiques de pouvoir

inhérentes à cette pluralité ; qui en a la légitimité ou qui en a le pouvoir ? Car la transformation résulte davantage d'une cohérence d'ensemble, indispensable, que de l'engagement de héros isolés. Des directions de la transformation se mettent en place qui visent à accompagner, piloter et innover en s'ouvrant à l'environnement.



## UNE TRANSFORMATION EN PLUSIEURS PHASES, qui mobilise chaque collaborateur et au premier rang les managers

Fin 2015, avec l'Accord de Paris, l'équation du système énergétique à résoudre est sans précédent pour l'humanité :

**80%** de l'énergie primaire-mondiale est carbonée

**+1,1°C** en 2016 par rapport à la moyenne du XXème siècle : le réchauffement climatique est une réalité

**1,2 milliard** de personnes n'ont toujours pas accès à l'électricité (16% de la population mondiale)

**Un scénario + 2°C nécessite  
d'imaginer un monde sans CO<sub>2</sub> à terme**



L'entreprise opère alors un virage stratégique et engage une profonde transformation de ses activités en décidant de vendre ou fermer ses installations de production d'énergie utilisant le charbon et de basculer vers le développement des énergies renouvelables et des solutions d'efficacité énergétique.

Pour s'adapter au contexte en pleine évolution et aux conditions de marché, pour maintenir sa compétitivité et faire de la transition énergétique une opportunité de développement, le Groupe passe entre 2016 et 2018, d'une structuration en branche à une organisation par Business Units (BUs) géographiques et redéfinit le format et les missions de son siège social. L'enjeu a été d'expliquer aux investisseurs pourquoi changer si rapidement, d'embarquer les collaborateurs, avec leurs compétences historiques, vers un nouveau monde auquel ils n'appartiennent pas.

## LA RÉORGANISATION A CONCERNÉ LES 170.000 COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE

Elle s'est articulée autour des piliers suivants :

- ▶ **La réorganisation et la simplification du portefeuille d'activités** du Groupe s'appuie sur un programme d'investissements de 23 milliards d'euros pour soutenir le développement de nouvelles solutions clients et sur un programme de rotation de portefeuilles de 15 milliards d'euros pour réduire la part des activités contribuant au réchauffement climatique ;
- ▶ **La préparation du futur** en misant sur l'innovation et les technologies digitales ;
- ▶ **La simplification de l'organisation** pour la rendre plus agile et répondre aux besoins des clients de manière plus efficace. Les branches mondiales ont été supprimées pour mettre en place une organisation autour de 24 Business Units géographiques, 5 lignes de métier, des directions fonctionnelles et opérationnelles et des centres de service partagés réunis dans une Business Unit.

Cette organisation constitue une vraie rupture qui décentralise le pilotage opérationnel au profit des unités locales, réunies au sein de filiales géographiques qui pilotent toutes les activités. La transformation impacte la totalité des 170.000 collaborateurs d'ENGIE, dans leurs métiers, leurs objectifs, leurs outils.



## LA RÉORGANISATION DU SIÈGE

A la fin 2016, le siège restait toujours dans une posture de commande-contrôle des 24 BUs et des lignes de produits. La forte distorsion avec nos concurrents en matière de sièges sociaux et la volonté d'abaisser le centre de gravité du groupe pour renforcer l'autonomie des BUs ont conduit à la décision de transformer le siège

Dans cette perspective, plusieurs principes ont été posés : pas d'objectif de réduction des effectifs, pas de consultance externe, obligation d'impliquer les salariés dans l'action de repenser le siège. Une direction de la transformation

**+ de 50 % des salariés  
impliqués**

est créée, afin d'apporter de nouvelles méthodes sur la base de ces principes. L'objectif était d'aller vite dans la réalisation de la transformation mais aussi de laisser le temps aux salariés, car ce sont eux qui savent.

Sur les périmètres des 50 directions rapportant aux 9 DG Adjoints du groupe, les collaborateurs ont été réunis dans 150 ateliers (sans leurs responsables afin que leur parole soit libre) avec pour objectif de réfléchir aux missions du siège sur le périmètre mondial du Groupe, aux sur-qualités, à d'éventuels transferts vers des services partagés, afin de recentrer les activités du siège sur ses fonctions de pilotage de la stratégie, de la finance, de la communication et des ressources humaines du Groupe.

Plus de 550 propositions ont été récupérées et les ateliers ont proposé différents scénarios possibles du statut quo au changement total. Les scénarios retenus ont été présentés à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que la suite donnée aux propositions à travers les nouveaux plans et missions de chaque direction. Les deux tiers des propositions ont été intégrées. Plus de 50 % des collaborateurs ont fait part de leurs idées et ont contribué à dessiner le futur siège.

Un plan de départ volontaires a ensuite été mis en place, qui n'a occasionné aucun surcroît de risques psycho sociaux, ni d'augmentation significative d'arrêts maladie par rapport à 2016.

Les directeurs ont donc eu un rôle déterminant dans la mise en œuvre du projet. C'est pourquoi il a été nécessaire de prévoir un ensemble de mesures pour leur permettre de conduire au mieux cette responsabilité. Le dispositif d'accompagnement managérial visait à outiller les managers vis-à-vis des



risques psychosociaux, de maintenir la dynamique de travail des équipes et de porter le changement dans les pratiques de travail et de management. Il s'agissait d'éviter les phénomènes d'isolement managérial et de créer des comportements de bienveillance et de respect, de soutien et d'entraide.

Enfin, et plus largement, des actions ont été mises en œuvre pour impulser une nouvelle culture, un nouveau mode de management, en adéquation avec la réinvention du siège et le renouvellement du lien opérationnel autour de l'orientation client.

## UN APPROFONDISSEMENT DE LA STRATÉGIE POUR RÉPONDRE AUX ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

Parallèlement, ENGIE affirme son ambition d'être le leader de la transition énergétique dans le monde et de constituer avec ses 170 000 collaborateurs, ses clients, partenaires et parties prenantes, une communauté d'« imaginative builders » engagés pour un progrès plus harmonieux.

Au printemps 2018, sous l'égide de la direction de la stratégie, le groupe lance « Imagine 2030 », une grande consultation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs et de ses parties prenantes sur leur vision du monde en 2030 et sur les défis à relever pour l'entreprise. Plus de 15 000 participants dans 70 pays ont contribué à définir la mission d'ENGIE à l'horizon 2030, autour de quatre défis (et 250 solutions identifiées) :

- **Articuler engagement** dans la transition énergétique et performance économique ;
- **Rester leader des systèmes centralisés** tout en étant acteur d'une gestion des ressources décentralisées d'énergie ;
- **Être agile et ouvert** avec nos écosystèmes internes et externes tout en développant notre puissance de groupe international ;
- **Capter les usages de nos clients** et les surprendre par l'innovation technologique et digitale

Cette démarche de l'entreprise a débouché en février 2019 sur la prolongation de la stratégie globale à horizon 2021 : devenir le leader mondial de la transition zéro carbone, en accompagnant les entreprises et les collectivités territoriales à travers des solutions intégrées appelées « as a service ». En matière sociale, 4 priorités ont été formalisées autour d'engagements : les jeunes (10% d'alternants dans les effectifs en 2021, avec un taux d'embauche de 50%), les femmes (50% de femmes sur les 40.000 managers d'ici 2030), la formation (80% des collaborateurs formés chaque année dès 2022, 100% en 2030) et l'insertion des personnes en situation de handicap.



Deux formations e-learning ont été diffusées à l'automne 2019 aux 40.000 cadres du Groupe pour les soutenir dans la discussion de cette stratégie au sein des équipes qu'ils animent.

Parallèlement, un projet d'accord-cadre mondial est en discussion avec les partenaires sociaux sur l'ensemble de ces éléments.

**Enfin, les instances de gouvernance du Groupe travaillent à la rédaction d'une raison d'être pour le groupe qui sera présentée lors de la prochaine Assemblée Générale en mai 2020.**



## 2 L'ÉVOLUTION VERS UNE CONCEPTION DU CHANGEMENT CENTRÉE SUR L'EXPÉRIMENTATION

**L'**autre question fondamentale de la transformation demeure son objet, qui n'est plus toujours la cible à atteindre mais ce qu'elle vise à changer. Après la stratégie, les organisations, les processus de travail, les fonctionnements, ce sont les comportements des personnes qu'il s'agit de faire évoluer : comment créer le point de

bascule, mettre les acteurs en situation de réaliser et faire que le changement entre dans les faits. Cette exigence conduit à privilégier une conception expérientielle du changement : comment les personnes vont s'engager et faire l'expérience du changement, quelles expériences construire pour, à un moment donné, amener les personnes à prendre



**David AUTISSIER**  
 Professeur à l'ESSEC  
 Directeur de la Chaire  
 du Changement,  
 Directeur de la Chaire  
 de l'Innovation  
 managériale  
 et de l'Excellence  
 opérationnelle

### DAVID AUTISSIER PENSER À LA FOIS L'OBJET ET LE PILOTAGE GLOBAL DE LA TRANSFORMATION.

La légitimité des personnes choisies est essentielle.

Les transformations cachent des outils et des modèles intellectuels. Depuis longtemps, la réflexion a beaucoup porté sur le changement organisationnel. Encore récemment, le changement se menait par le biais des logiciels ERP et était confié aux consultants. De nombreuses références sur l'accompagnement du changement en mode projet existent, avec une vision très instrumentale des choses. Au sein de la Chaire ESSEC du Changement, nous avons fait un inventaire des nombreuses méthodes de conduite du changement qui revendiquaient toutes leur unicité, mais qui en fait, convergeaient toutes vers un modèle unique.

Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus de construire et de proposer un nième outil, mais de penser les deux aspects cruciaux d'une transformation : son pilotage global et son objet.



## LE PILOTAGE GLOBAL DE LA TRANSFORMATION

Kevin J. Johnson a montré que beaucoup de projets sont lancés dans les organisations et constituent un mille-feuille de changements accumulés. Les observateurs soulignent l'émergence d'un phénomène de saturation avec un nombre de projets croissants qui ne réussissent pas toujours. Le rapport entre le temps mené en activité pérenne et celui consacré au projet de changement interroge.

La réflexion se développe aujourd'hui sur l'initialisation des projets et leur suivi, sur leur pertinence, sur la capacité de l'entreprise à ancrer les changements. Beaucoup a été fait sur l'instrumentalisation, avec des outils et des entités en charge de la transformation. On sait faire aujourd'hui avec les tableaux de bord. Mais désormais, les projets de transformation se chevauchent et la question des structures est difficile à traiter car il y a des questions de pouvoir. Qui prend en charge la transformation ? Est-ce que l'on met la direction de la transformation au Siège ou dans les métiers ? Et au siège : à l'organisation, à la stratégie ou au digital ? Quel est le meilleur outil, la meilleure pratique, le meilleur modèle ?

**Il n'y a pas un modèle meilleur que les autres ; ce qui compte est la légitimité des personnes choisies pour porter le changement.**

Il n'y a pas un modèle meilleur que les autres, ce qui compte est la légitimité des personnes choisies pour porter ce changement. La question du pouvoir est sous-estimée, quand les organisations ont été pensées comme étant rationnelles. Il faut relire « Le pouvoir est la règle » de Mintzberg. Les personnes en responsabilité sont regardées : D'où vient un tel ? Est-il parachuté ? Connaît-il le métier ?

Aujourd'hui, ce que l'on observe : de toutes petites équipes en central et beaucoup de relais dans les équipes et dans les métiers (responsables, réseaux). Dans les très gros réseaux de métiers, ces personnes relais assurent la transformation.

Le pilotage global concerne désormais un ensemble de grands projets de changement, qu'il faut articuler et contrôler de façon stratégique, avec une réflexion sur la volumétrie des projets et sur les responsables qui les conduisent. Il comprend aussi le déploiement, avec des méthodes connues sur l'agilité, l'implication des personnes, l'accompagnement.

## LES OBJETS DE LA TRANSFORMATION

Les objets de la transformation ont évolué dans le temps : que cherche-t-on à transformer ?

### [ La stratégie ]

La stratégie est un classique. Une étude de la chaire montre qu'on oscille entre deux pôles : l'innovation versus l'optimisation, comme dans le modèle Mc Kinsey : je pense l'objet stratégie et je le déploie en mode cascasant, avec des résultats décevants.

### [ L'organisation ]

L'organisation également, ce qui est très français : nous ne sommes pas sur les personnes. Mais, sur le terrain, le changement met du temps. Ce n'est pas seulement la stratégie qui est en cause, mais le management de la stratégie, comment elle est mise en œuvre.

### [ Les outils type ERP ]

La transformation peut aussi porter sur les outils comme les ERP\*. Il est très rare qu'un ERP ne soit pas accompagné de Business Process Reengineering (BSR), c'est-à-dire d'une réorganisation profonde des modes de fonctionnement de l'entreprise.

### [ Les comportements ]

Enfin, il s'agit de transformer les comportements, avec un point crucial : comment créer le point de bascule, mettre les acteurs en situation de réaliser. Les difficultés sont alors présentées comme un problème de pilotage (quand on parle des dirigeants), d'alignement (pour les cadres intermédiaires), d'ancrage (pour les opérationnels). Tel est l'enjeu des travaux de François Dupuy (Lost in management) : est-ce que les gens jouent le jeu ?

Ce rapport à l'ancrage sur le terrain conduit à la notion expérientielle du changement, qui dépasse les arguments de justification plus classiques : ces derniers vont de l'argument moral (c'est bien de changer / versus c'est mal), à l'argument contractuel (changer c'est dans ton contrat / versus la notion d'engagement qui dépasse la dimension contractuelle), en passant par l'argument analytique du risque (si nous ne changeons pas, nous allons mourir).

La manière dont les personnes sont conduites à s'engager et à faire l'expérience du changement est essentielle : quelles sont les expériences que l'entreprise va construire qui, à un moment donné, vont amener les personnes à prendre conscience de la nécessité de changer et à se mettre en situation au moins d'expérimenter. Au plus bas niveau.

\* ERP : progiciel de gestion intégré



## QUELQUES OUTILS ÉMERGENT

Quelques outils émergent aujourd'hui pour industrialiser le changement. Par exemple, les **PitchBox** : des photomatons pour filmer des mini pitch sur la présentation du changement par les managers, et les apprendre à convaincre par une vidéo. Il s'agit d'un outil qui peut être massif. La Française des Jeux a investi dans un module de « **NeuroFeedback** » dans lequel le manager voit sa prestation. L'entreprise développe ainsi la capacité et l'impact du manager sur ses équipes. C'est compliqué, mais l'entreprise pèse sur l'ancrage en aidant les managers à incarner le changement et à mettre les personnes dans des processus expérientiels.

La chaire innovation managériale – excellence opérationnelle que nous avons créée étudie jusqu'où le modèle commande-contrôle classique des entreprises laisse de la marge de manœuvre aux personnes sur le terrain et comment ceux qui expérimentent sont protégés. Les scripts managériaux sont à réécrire pour que les managers transforment en aillant de l'impact.

**Le pilotage global du processus de transformation et sa diffusion au sein de l'entreprise reste crucial. Deux points d'attention sont incontournables : articuler une diversité de projets aux différents échelons de l'entreprise tout en affrontant les logiques de pouvoir inhérentes à cette pluralité ; définir qui a la légitimité ou qui a le pouvoir de conduire la transformation. Les directions de la transformation apportent une indispensable cohérence d'ensemble et visent à accompagner, piloter et innover en ouvrant l'entreprise à son écosystème.**



conscience de la nécessité de changer et à se mettre au moins en situation d'expérimenter.

A l'échelle de l'entreprise, il s'agit de mobiliser dans l'organisation des personnes relais qui vont expérimenter et s'engager dans le changement en entraînant leur environnement professionnel.

Cette dimension est d'autant plus primordiale que l'injonction au changement et les techniques managériales, ont trouvé leurs limites dans ce domaine. Le développement des expérimentations permet de gérer la diversité des situations, l'autonomie des acteurs et des objectifs de co-construction plus efficaces.

# 3

## L'UTILITÉ SOCIALE DE LA TRANSFORMATION CONDUIT À REPENSER LES MODES DE RÉGULATION SOCIALE

Si l'enjeu de la transformation est autant dans le processus qu'elle engage que dans l'objectif ou la cible fixée, il n'empêche que la question de la motivation intrinsèque ne peut pas être éludée. La résistance au changement est un élément clé qu'il faut repérer et sur lequel il faut agir. Il est compréhensible qu'une situation de crise pose la question de la transformation, mais l'argument selon lequel il faut « changer pour ne pas mourir » ne peut pas être le seul argument et ne peut pas être utilisé plusieurs fois et en permanence.

D'autres ressorts doivent être actionnés. D'autant que la définition de la stratégie au regard des exigences sociétales reste essentielle comme moteur : la transformation répond de plus en plus à une urgence d'ordre stratégique.

*la transformation répond  
de plus en plus à une urgence  
d'ordre stratégique.*

Dans la culture chinoise, la transformation est naturellement l'occasion de nouveauté et de renouvellement. En Europe, la culture de l'entreprise, à travers la pratique professionnelle et le métier, constitue

une ressource précieuse et un socle de motivation intrinsèque important : le sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'engagement professionnel et la capacité de résilience des collaborateurs sont essentiels pour changer et pour se transformer. La prise en compte et la discussion sur ces enjeux permettent de donner un sens et une utilité sociale à la transformation et d'envisager le changement non comme une perte mais comme l'occasion d'un nouveau désirable.

Du reste, à l'instar d'ENGIE ou de La Poste, plusieurs transformations d'entreprises se sont construites sur des consultations larges des collaborateurs. Celles-ci permettent de faire participer l'ensemble du personnel à l'expression du sens et favorise une compréhension davantage partagée de la transformation de l'entreprise. Ces démarches permettent aussi de faire émerger des relais et des réseaux, ambassadeurs de la transformation.

Ces pratiques participatives conduisent aussi à associer plus en amont les partenaires sociaux à la dynamique de transformation, de manière qu'ils soient eux aussi davantage force de propositions, plutôt qu'en situation de freiner des évolutions auxquelles ils n'ont pas participé.

## **DU MANAGEMENT À L'INNOVATION MANAGÉRIALE**

Ce primat de la transformation dans la marche de l'entreprise bouscule les pratiques managériales. Qu'il s'agisse de se transformer au quotidien, d'expérimenter le changement et de donner du

sens au sein des évolutions qui mettent en jeu l'utilité sociale du travail et de l'entreprise, les managers restent des acteurs essentiels dans la transformation des entreprises.



## **FAIRE DE LA TRANSFORMATION UN PROCESSUS APPRENANT POUR LES MANAGERS**

**La transformation n'est pas  
un objectif mais devient un pré-requis.**

En 2015 l'entreprise connaît une période de fortes turbulences. Difficultés économiques et financières, changement de direction, restructuration de la filière, réorganisation du groupe et stratégie de focus sur les activités du cycle nucléaire. Framatome s'adosse à EDF. Orano se restructure pour être plus « lean », plus compétitif, plus attractif.

Plusieurs phases se succéderont pendant 24 mois pour faire prendre conscience, mobiliser les équipes et les aider à se transformer. Une première phase avec un diagnostic de l'organisation : il faut alléger l'organisation, les effectifs du siège, et mettre notamment en place d'un Plan de Départ Volontaires concernant 6.000 postes dans le monde dont la moitié en France.

Une deuxième phase de travail avec les organisations syndicales consiste à revisiter le contrat social dans les meilleures conditions possibles et à le remettre à un niveau plus adapté au marché.

Tandis qu'AREVA se réorganise, se sépare de Framatome, négocie ses bases commerciales avec ses clients, les équipes construisent peu à peu les bases

transformer  
le corps managérial  
sur lequel repose  
en grande partie  
la réussite  
du redressement.

assainies de ce qui allait devenir ORANO dès Janvier 2018, un groupe international leader sur ses marchés plus petit, recentré sur ses activités du cycle nucléaire et plus pérenne.

Après de longues années de confort et de profitabilité, une qualité de vie, un fort sentiment d'appartenance et d'attachement à l'entreprise, et une marque employeur extrêmement forte, le corps social n'est pas préparé à vivre cette mutation. Il ne s'agit pas tant de la transformation elle-même que de la soudaineté et de l'urgence de la situation, qui créent alors un véritable traumatisme. Il est donc crucial d'accompagner les salariés, le management, le collectif dans la transformation requise. La transformation doit être massive, comprise et acceptée comme incontournable.

La troisième phase consiste à activer deux leviers en parallèle : adresser les pertes de compétences, de transfert de savoir, de maintien de l'expertise technique tout en transformant le corps managérial sur lequel repose en grande partie la réussite du redressement.

Un grand chantier de maintien des compétences critiques est lancé pour anticiper les pertes de compétences dues aux départs volontaires et en retraite. Mais le maintien de l'expertise technique ne peut à lui seul adresser la question de la transformation. Il est indispensable de bâtir une nouvelle culture managériale, plus agile, plus transversale, plus collective.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 10% des sollicitations aux cellules d'écoute liées à la non-qualité de la relation managériale, augmentation de l'absentéisme sur certains sites, accroissement des RPS...

Dans un contexte d'incertitude et de complexité croissante, les managers Orano ne sont pas préparés à conduire le changement ni pour eux-mêmes ni pour leurs équipes. Ils sont mal armés pour faire face à l'urgence du changement, à son importance et au rôle qui leur est attribué.

La création de l'Ecole du Management pour le groupe sera le point d'orgue de la volonté d'accompagner, d'équiper et de mobiliser les managers.

De nouveaux enjeux managériaux apparaissent : besoin de cohésion, d'agilité, nécessité de réduire les silos, de simplifier, mieux travailler en collaboratif et renforcer la coopération, faire du « eye-opening » etc. Le chantier est ambitieux. Faire monter en compétences autour des nouvelles pratiques managériales, certes, mais aussi et avant tout, reconstruire le collectif et le

remobiliser autour de nouveaux enjeux, vers une nouvelle « Etoile du nord ». Pour cela, il faut donner du sens à la transformation et la connecter à la réalité terrain. Ni dogmatisme, ni poncifs, il s'agit d'insuffler un nouvel élan et de partager un discours à la fois aspirationnel et pragmatique.

Plusieurs programmes seront créés, disruptifs et stratégiques. Deux programmes sont conçus, sous la houlette de la Direction Générale, avec David Autissier et l'ESSEC pour équiper les managers à la conduite du changement et en faire des agents du changement (Change Makers / Change Masters) au service des objectifs stratégiques du groupe et des Business Units. Plusieurs centaines de managers suivent ces programmes et mettent en application au quotidien leur compréhension des outils de conduite du changement.

Le réseau de Change Masters, devenu incontournable, crée à travers ces programmes est aujourd'hui activé par la Direction Générale de façon permanente pour contribuer à tous les sujets stratégiques.

De nouveaux parcours managériaux sont également mis en place de façon prescriptive pour tous les managers du groupe, de tous niveaux, non cadres, cadres, dirigeants, talents. Nouveaux modes de management, nouvelles pratiques, articulation avec la stratégie du groupe, rencontres et échanges en face à face avec le Comité Exécutif.

Pour la première fois, la ligne hiérarchique est « raccourcie » pour laisser place à un dialogue direct et transparent entre le terrain et le top management, en France et à l'international.

La transformation managériale se poursuit, elle ancre les valeurs et les comportements managériaux attendus dans les pratiques opérationnelles sur le terrain. Elle ne s'arrêtera pas, elle fait désormais partie intégrante de la transformation globale business d'Orano.

## **AU-DELÀ DU RENOUVELLEMENT, LES FAÇONS DE MANAGER CHANGENT**

La question du rôle du manager dans la transformation est la clé d'une réflexion constructive à mener avec eux.

La capacité du manager à s'adapter de façon rapide et à comprendre les nouveaux paradigmes est essentielle dans sa maturité à changer ses comportements pour les traduire en actions.

**Acquerir  
une culture  
transverse et  
collaborative**

L'émergence d'un monde VUCA (volatil, incertain, complexe et ambigu) a renforcé la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences et aptitudes, notamment dans une entreprise à vocation technique et industrielle.

La culture « zéro risque » des ingénieurs Orano n'est peut-être pas un terreau naturel pour la créativité, les soft skills ou l'intelligence émotionnelle mais elle n'en n'est pas moins compatible avec une culture transverse et collaborative qui doit être complémentaire des « hard skills ».

Pour la fonction managériale, devenue plus difficile, le défi est double : comment vivre en tant que manager dans une entreprise en transformation dans un



Si le management constitue l'ensemble des capacités visant à faire coopérer des personnes entre elles pour la réalisation d'une œuvre commune sous contrainte de coûts et de temps, l'innovation managériale vise à créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes pour une réalisation plus efficace et efficiente en tenant compte des évolutions sociétales.

La réponse managériale à l'exigence de transformation n'est pas dans la réponse miracle qu'un nouveau modèle de management apporterait, mais dans l'invention permanente de nouvelles formes de management qui renouvellent les conditions de coopération entre les personnes et les équipes.

---



**Comment faire  
de la transformation  
un processus  
apprenant ?**

monde VUCA, intransigeant, en évolution, où je dois délivrer vite et bien, sans avoir le temps de passer par une phase de deuil ? comment apprendre la résilience pour mieux se préparer à l'après ? comment intégrer le changement comme une donnée de base de ma nouvelle vie de manager ?

Comment faire de la transformation un processus apprenant ? Comment dans tous nos actes de management incarner la transformation qui devient permanente ?

L'entreprise apprenante doit permettre à la transformation managériale de devenir systémique. Pour cela, elle doit avoir un impact sur les piliers structurants de l'entreprise : la vision, les hommes et femmes, les organisations, la culture.

Les points de blocage sont souvent liés à la gouvernance, la culture ou aux systèmes. La transformation est en filigrane, en amont de toute action, ce n'est pas un objectif mais un pré requis.

Elle doit s'ancrer à travers tout ce qui est management et animation des communautés et tout ce qui construit une nouvelle culture de conduite du changement, comme par exemple le réseau de Change Makers et Change Masters qui détourne la ligne managériale descendante pour faire place à l'expertise d'animation et de mobilisation.

A travers le déploiement d'une culture de « Test and learn fast », une culture d'expérimentation et de Rex qui modifie le rapport à l'innovation, au risque et au temps.

A travers l'émergence d'une intelligence émotionnelle, jusqu' alors cachée, qui va de pair avec une intelligence collective dont on sait qu'elle est le fer de lance des enjeux managériaux des prochaines décennies.

# 2/

## LES NOUVEAUX RÔLES DES MANAGERS

La transformation des entreprises ne supprime pas certains fondamentaux du management et les managers ne sont pas voués à disparaître. Mais il n'y a plus vraiment de modèle à décliner, plutôt une addition de situations particulières, donc de postures à prendre et de rôles à jouer.

MANAGEMENT ET TRANSFORMATION  
SÉMINAIRE OSI 2018 - 2019

L'impact des transformations sur le management et sur les managers tient ainsi moins à l'obsolescence d'un modèle périmé qu'à la volonté de mettre l'ensemble des collaborateurs, et par conséquent tous ceux qui sont censés les animer, dans l'expérimentation et la mise en œuvre du changement à travers de nouvelles formes de collaboration.

## DES FONDAMENTAUX QUI DEMEURENT

Même si les manuels de management insistent sur l'obsolescence du modèle ancien « contrôle commande », il est nécessaire de garder à l'esprit certains fondamentaux de l'activité de management et des éléments implicites du modèle classique qui continuent de marquer nombre de managers.



## RÉVOLUTION DU BUSINESS ET RÉVOLUTION DU MANAGEMENT

Une focalisation client qui exige des postures et des positionnements nouveaux

### LES DÉFIS DE LA POSTE

La poste vit une métamorphose. Le contexte de révolution digitale est porteur de très grandes menaces mais aussi d'immenses opportunités. La Poste est confrontée à une double révolution :

- **La révolution de son business model** : le courrier représentait 70% de son activité en 2010, 30% fin 2017, probablement 20% en 2020. Le refus d'une vision décliniste et/ou recentrée sur une seule activité (la banque ou le colis) à l'instar d'autres opérateurs postaux conduit à se transformer.
- **La révolution du service et de l'expérience client** : en devenant omnicanales et « phygitales » (articulant physique et virtuel), elles développent un besoin d'immédiateté (le service où je veux, quand je veux, comme je veux), parfois contre culture avec les pratiques de l'entreprise.

Dans ce contexte, la volonté stratégique du Président Philippe Wahl d'engager La Poste dans un projet de conquête « **2020, conquérir l'avenir** » a créé une dynamique positive et porteuse d'avenir pour les salariés.

Ce choix stratégique offensif, celui du développement dans un modèle multi métiers va surfer sur 4 vagues de croissance :

- 1 ■ **Le e-commerce** avec un enjeu de développement du colis (potentiel de croissance à deux chiffres, le groupe La Poste

est présent dans 40 pays, leader en France et en Europe) ;

**2 ■ Le vieillissement de la population** avec un engagement sur la silver économie, la présence auprès des personnes âgées pour le maintien à domicile ;

**3 ■ Le besoin de protection** avec un positionnement renforcé sur l'assurance ;

**4 ■ La confiance numérique** avec un positionnement sur le digital, solutions de coffre-fort numérique par exemple ;

**Avec une ambition : faire de La Poste le leader de la proximité humaine. Considérer que la proximité constitue son vrai métier, ce qui au fond est très congruent avec les valeurs et l'identité professionnelle des postiers. C'est une stratégie de développement et de conquête qui est plus facile à porter.**

## LA RÉVOLUTION DU MANAGEMENT

Passant d'une ère de déploiement de grands projets industriels en mode top down, armée en marche (sur les centres de tri par exemple), les managers de La Poste se sont adaptés à une ère de projets business. Ils ont comme l'entreprise mené 2 révolutions, celle de la focalisation sur le client et celle de la transformation en continu des organisations nécessitant à la fois des invariants dans les postures et des positionnements nouveaux.

Le métier de facteur était très artisanal, nous sommes passés à un métier organisé en équipe avec un outil digital, « Factéo », très valorisant pour les collaborateurs, déployé avec eux de façon moins verticale. Au fond, trois enjeux semblent majeurs pour le manager :

- ▶ Le partage du sens avec les équipes : la stratégie tour, association des équipes à la stratégie : simplifier la vie des clients. Il ne s'agit pas seulement de communication descendante, il est important qu'il y ait de la discussion et consultation des salariés.
- ▶ La co-construction. Le projet « Factéo », le facteur digital, est un bon exemple. Nous avons réussi en 18 mois à équiper l'ensemble des facteurs, qu'ils utilisent le nouvel équipement et que l'on supprime l'utilisation des documents papiers devenus inutiles. Grâce à une équipe pluridisciplinaire composée dès le départ de facteurs, de geeks, de responsables de process, de managers et de responsables SI, et déployée en cascade : 10/100/1000/70000). La construction avec les facteurs eux-mêmes a permis de faire en aussi peu de temps.
- ▶ La vision à 360 degrés de la performance : la performance se joue à la fois sur l'économie, la satisfaction client et la satisfaction des salariés. Nous vérifions à tous les échelons que les résultats économiques dépendent des deux autres dimensions.

---

## LES POSTURES GAGNANTES

Autrement dit, un management moins prescriptif que soutenant, moins directif que convaincant, moins pontifiant que stimulant. Selon la formule d'Aimé Jacquet, ancien entraîneur de l'équipe de France : « porter le même maillot mais aussi transpirer ensemble. »

- ▶ Le couple exigence/bienveillance : détection et valorisation des talents, manager promoteur de diversité dans les équipes, contrats d'objectifs, entretien de rites de relations avec les collaborateurs qui permettent de faire vivre ce couple ;
- ▶ La proximité humaine : être en appui de celui qui fait, qui est au contact du client. La relation et l'attention au client particulier a beaucoup progressé et induit des changements de posture.
- ▶ La symétrie des attentions : porter autant d'attention à la façon dont nous nous comportons avec les collaborateurs que vis-à-vis des clients. Cela passe par des accords sociaux mais aussi l'attention portée à la QVT, avec d'ailleurs de nouveaux défis managériaux liés à la mobilité, au télétravail qui nécessitent de réinventer des rites et des rythmes maintenant la cohésion des équipes.
- ▶ L'appétence pour l'innovation et le changement, ce que d'aucuns appellent l'agilité mais qui est aussi de l'écoute, de l'ouverture et de la capacité à se remettre en question. Être le plus ouvert et agile possible aux propositions des collaborateurs.



**D'**abord, manager est une activité qui doit être exercée dès qu'il y a un ensemble de personnes qui est réuni pour faire quelque chose en commun. Ensuite, les transformations engagées ne remettent pas en cause le fait que la fonction de management est liée à un statut et à des éléments de rétribution spécifiques. Enfin, la proximité et la relation d'autorité entre le manager et son équipe est un point crucial dans l'acte de management.

Or, la transformation des organisations de travail et les évolutions sociétales opèrent des déplacements importants à prendre en compte par rapport à ces aspects fondamentaux. L'autorité est

moins évidente aujourd'hui, elle ne peut plus s'exercer de manière hiérarchique aussi simplement que par le passé, ne serait-ce que pour des questions d'engagement des collaborateurs. Même si les relations de pouvoir demeurent, pouvoir d'influence et pouvoir de décision. Avec les nouvelles technologies et la réorganisation incessante des périmètres, la proximité change de forme et la notion d'équipe est de plus en plus mouvante et multiple. Troisième aspect, se soucier des personnes n'est plus un objectif social, mais une contrainte en termes de performance. Enfin, les managers doivent être dans le même bateau que leur équipe et mouiller leur chemise. La notion d'exemplarité est fondamentale.

Les managers doivent donc dépasser un certain modèle de management pour endosser en fait plusieurs rôles selon les situations. Dans certains cas, le modèle classique « commande contrôle » garde sa pertinence, tandis que dans d'autres, le manager fait appel à de nouvelles postures. Au-delà des organisations de travail, les transformations engagées mettent davantage l'accent sur plusieurs responsabilités nouvelles pour des managers : focalisation sur le client, gestion temporelle différente, partage sur les finalités et l'utilité sociale du travail avec ses équipes.

## DES POSTURES MANAGÉRIALES DIVERSES PLUTÔT QU'UN NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

Il résulte de ces déplacements l'idée que le modèle ancien n'est plus partout opératoire sans qu'émerge un nouveau modèle qui viendrait le remplacer. Il semble plus juste de considérer que les managers jouent des rôles, différents selon les situations et les cultures d'entreprise et que leur mission s'exprime davantage à travers des postures que



## UNE ENTREPRISE AVEC UNE FORTE CULTURE ENTREPRENEURIALE

Le leadership se mesure par le nombre de « followers ».

L'entreprise est née transformée, cela a été plus facile pour elle de continuer quand la thématique de l'entreprise libérée est apparue. Son modèle managérial parle de leader et non de manager, car le premier guide tandis que le second gère. Chez GORE, le leadership n'est pas une position, il dépend et est mesuré par le « followership », le nombre personnes qui adhèrent au leader. Différents outils permettent d'évaluer cette adhésion.

Les collaborateurs sont des associés, et l'entreprise insiste sur les interactions entre individus, elle est organisée en équipes autonomes. Son organisation en réseau permet d'avoir accès à la compétence directement de toutes parts. La bureaucratie est réduite au minimum et l'environnement favorise l'innovation et la collaboration.

### La culture de l'entreprise est fondée sur plusieurs convictions :

- ▶ La confiance dans l'individu : chaque associé fera ce qui est bien pour l'entreprise. Si on ne sait pas, on demande. On encourage l'auto-direction, pour augmenter

---

la créativité. L'entreprise permet aux associés de définir leurs propres engagements. On essaie de mettre les individus au centre de trois pôles : l'intérêt et la motivation, les compétences et les expériences et enfin, les besoins du business. Cela conduit à un haut degré d'engagement.

- ▶ L'efficacité des petites équipes : chacun sait comment il peut faire la différence. Elle crée un sentiment de responsabilités partagées et encourage la collaboration. Elle génère des décisions rapides fondées sur la connaissance.
- ▶ Le sentiment d'être tous dans le même bateau, qui doit être nourri par des décisions prises dans l'intérêt de l'entreprise, en permettant à chaque collaborateur de construire son réseau. Tous les associés-collaborateurs sont actionnaires, avec un partage du succès (profit), y compris avec les secteurs en difficulté. L'enjeu est de faire partie d'un tout.
- ▶ La vue à long terme, en équilibrant les perspectives financières avec autres facteurs de succès, en tenant compte du bien-être des générations présentes et futures. Dans cet esprit, l'entreprise ne distribue pas de commissions à la vente.

#### Quatre principes clés fondent les relations au sein de l'entreprise :

- 1 ■ La liberté de se développer et d'aider les autres à le faire
- 2 ■ L'honnêteté
- 3 ■ L'engagement
- 4 ■ La ligne de flottaison (waterline) : chaque associé évalue sa « waterline », en dessous de laquelle ses actions peuvent impacter négativement l'entreprise ; il consulte alors avant de prendre des décisions. Les associés abaissent leur ligne de flottaison au fur et à mesure de leur expérience et de leurs compétences.

Une telle culture a aussi ses défis. Le leadership a un rôle essentiel. Sa philosophie : vivre la culture et ses valeurs est impératif, personne n'est leader sans followers. Les leaders ne gagnent pas forcément plus, les salaires sont fixés en fonction des contributions de l'associé. Le leader agit dans l'influence et le coaching et non dans le contrôle et le commandement. Vous êtes jugé sur ce que vous réalisez.

#### Les cinq dimensions du leadership

chez Gore :

**GUIDER LES AUTRES,  
SE GUIDER SOI-MÊME,  
CRÉER LA VISION,  
FAIRE AVANCER  
LES CHOSES.**



comme un métier ou une fonction.

#### Plusieurs de ces postures apparaissent comme particulièrement importantes :

- ▶ Co-construction des solutions avec les collaborateurs et les équipes de travail
- ▶ Soutien en proximité des collaborateurs face aux exigences des clients
- ▶ Combiner bienveillance, confiance et exigence pour développer l'engagement (symétrie des attentions)

- ▶ Favoriser l'appétence à changer (agilité, recul, savoir se remettre en cause, ouverture, humilité)
- ▶ Posture de feedback pour coacher ses collaborateurs et les aider à se développer
- ▶ Porter une nouvelle vision de la performance orientée compétitivité, clients et collaborateurs
- ▶ Savoir prendre des risques, des initiatives ; celle-ci est fonction de l'autonomie laissée aux managers, à leur responsabilisation et au droit à l'erreur.
- ▶ Développer l'intelligence de ses équipes sur le sens des transformations à opérer.

Les évolutions questionnent l'écart qui existe entre les différents types de managers (proximité, intermédiaires, leader) un peu contradictoire avec l'idée que tous sont dans le même bateau. Faut-il séparer le manager (qui fait travailler les personnes, expert de l'humain et des relations) du leader (qui indique le sens, arrête la stratégie, fixe la direction et prend les décisions en matière organisationnelle notamment) ? La différenciation conduit plutôt à dévaloriser le premier par rapport au second, en termes de statut et de rétributions.



**Maurice THEVENET**  
Président de la FNEGE  
et Professeur à l'ESSEC

## MAURICE THEVENET EN TRENTE ANS, RIEN N'A CHANGÉ, MAIS TOUT A ÉCLATÉ

Dans les pratiques managériales,  
il n'y a plus que des situations particulières

Quand on pose la question du management. Nous avons en tête un certain nombre de choses sur lesquelles il est important de revenir. Le management est une fonction qui doit être exercée dès qu'il y a un ensemble de personnes pour faire quelque chose ensemble, quel que soit le domaine : l'équipe de travail, l'entreprise, mais aussi la famille, la vie associative, sportive, etc. Le comble, c'est le chef d'orchestre : il fait travailler les autres, il est le seul à ne faire sortir aucun son et il a tous les honneurs.

Ensuite, dans l'histoire, la question du management a été fortement considérée comme une forme de rétribution : c'est un statut, une rémunération.

D'ailleurs, en France la différence statutaire la plus transversale est celle de cadre et de non-cadre. Ce n'est pourtant pas la seule façon de voir : il y a un certain nombre d'organisations dans lesquelles les managers sont « appelés », pour une durée limitée.

Il y a un troisième aspect : Nos théories managériales (on ne fait pas beaucoup de progrès théoriques en fait) sont fondées sur quelques hypothèses implicites : l'idée de la proximité (le PAP : la Poule Avec ses Poulets) ; l'importance de l'autorité - par le passé, la notion d'autorité, l'idée que quelqu'un puisse m'imposer quelque chose, était plus claire qu'aujourd'hui ; l'idée d'une certaine permanence avec son chef, son patron, son manager. Or, quand on fait des ateliers avec des managers sur leur rôle, on s'aperçoit que l'idée d'équipe ne veut rien dire : d'un mois sur l'autre, les équipes sont différentes, multiples et les périmètres variables.

## DEUXIÈME IDÉE, DES DÉPLACEMENTS S'OPÈRENT

Il y a dix ans, une étude a été réalisée aux USA, avec une cartographie très précise des différentes pratiques managériales. Les auteurs avaient fait la même étude, 30 ans auparavant. Leur constat est qu'en trente ans, rien n'a changé, mais tout a éclaté. Nous nous représentons tous le changement comme une translation, or les auteurs nous disent qu'il n'est plus possible de parler au singulier. Rien ne ressemble plus à un job qu'un autre job. C'est le concept du japonais : quand on regarde de loin, tous les japonais se ressemblent. De loin, c'est pareil, le travail ne change pas. De près, c'est différent, mais en fait, personne ne revendique « le » modèle à mettre en place. Il n'y a que des situations particulières. Aussi, je voudrais souligner trois ou quatre petits déplacements.

**1 ▶** Si on regarde de loin les organisations du travail, depuis un siècle, on essaie de se débarrasser des gens. On le fait aujourd'hui avec le digital et l'Intelligence Artificielle. On ne le fait pas forcément à la vitesse à laquelle certains le souhaiteraient. A une petite différence près toutefois, c'est que dans certaines situations, nous avons besoin des personnes. Par exemple à La Poste, il y a eu une transformation des bureaux de poste, les ESC (Espaces de Service Clients). Aujourd'hui les personnes de l'entreprise sont au milieu des clients, sans aucune protection. C'est une transformation d'une très grande profondeur. Pour que cela fonctionne, il faut que les personnes le veuillent bien. L'entreprise a besoin d'eux. S'occuper des personnes n'est plus un objectif mais une contrainte.

**2 ▶** Comme le disait Aimé Jacquet : maintenant c'est horrible, il faut que les managers transpirent avec leurs équipes. Mais cela ne va pas de soi. J'avais interviewé un patron d'une petite entreprise très technique qui avait son bureau de verre au milieu de ses équipes et je le faisais parler de son rôle

de manager : « mon boulot, c'est d'être assis dans mon fauteuil, les pieds sur mon bureau avec un cigare ». L'idée que le patron transpire ne va pas de soi. Je me souviens encore des émissions de Michel Polac avec des sociologues en pull vierge, qui expliquaient que les cadres n'accepteraient jamais d'utiliser un microordinateur. Maintenant, les managers impriment leurs documents, préparent leurs slides, gèrent leurs déplacements.

**3 ▶** Le discours managérial a tendance à passer de la notion de manager à celle de leader. Les italiens eux aussi utilisent le terme anglais : il se traduit mal en italien. En allemand non plus ! Le manager gère et le leader guide. On change la perspective et en même temps il faut tout faire. Je suis assez d'accord avec Gore pour dire qu'un leader est celui qui a des suiveurs. Mais nous sommes sur un autre registre. Cela est difficile surtout que les entreprises qui utilisent les deux termes ont tendance à les hiérarchiser, et cela est rarement favorable au terme de manager.

**4 ▶** Un livre est sorti en 2018 « the Techie and the Fuzzy », le flou et la technique. Il souligne que les entreprises ont en fait besoin de managers qui maîtrisent à la fois la technique et les compétences humaines / relationnelles, qui ont la capacité de développer la technique et avec le flou et l'émotionnel. Avec un aspect important, le Techie peut s'acquérir plus facilement après le Fuzzy.

## TROISIÈME IDÉE ENFIN : QUE FAUT-IL POUR TRANSFORMER ?

Le manager n'est pas Lucky Luke, je combats l'idée que le manager est un pauvre acteur solitaire. Je vais contre le discours qui insiste sur la dimension personnelle, le héros qui se fait un chemin dans la forêt vierge, avec la machette. La transformation est possible non pas quand il y a des leaders mais quand on met de la cohérence dans les systèmes organisés. L'important c'est la cohérence d'ensemble.

Il faut aussi, c'est important, de l'engagement. Si on avait trouvé les moyens d'engager les gens cela se saurait. La seule chose que l'on sait : il y a des conditions nécessaires. L'engagement reste de l'ordre de la liberté de l'autre, mais il y a des conditions nécessaires qui sont dans les mains des managers. Nous avons des éléments très intéressants que nous fournit la recherche en management : il y a des rôles que les managers vont accepter de jouer dans les organisations. Nous jouons des rôles partout. Les managers doivent décider de jouer des rôles. Et cela n'est pas facile aujourd'hui : il y a de plus en plus de difficultés à trouver des managers.



## TROIS ILLUSIONS AUXQUELLES IL NE FAUDRAIT PAS SUCCOMBER

- 1 ► **Il ne faut jamais oublier cette dimension culturelle de l'entreprise** : quand on est chez Gore ou à La Poste, c'est différent. Car la culture, c'est une ressource. On le voit bien dans la sphère intime et personnelle. Pour l'entreprise, c'est un avantage compétitif.
- 2 ► **Attention à la tendance toujours renouvelée à l'injonction**, le yaka-fokon. Il faut être agile, ouvert, bienveillant, charismatique, visionnaire. Aide-t-on les gens dans ce discours de l'injonction ?
- 3 ► **L'illusion de la technique** : nous sommes dans une période où la technique fait loi, avec cette idée que si l'on dispose de moyens, on doit les utiliser et s'y soumettre. Ce que j'appelle le syndrome de la machine à laver : Quand votre machine à laver rend l'âme, vous allez en acheter une autre. Le vendeur vous montre plusieurs modèles, avec en dernier celui qui compte 24 programmes de lavage ! Il est très difficile de résister à 24 programmes de lavage, même quand deux suffisent. La pression est la même en matière de management. Il faut résister à la technique, mais c'est difficile d'être frugal dans nos systèmes et nos pratiques managériales.

# 3/

## LE DÉVELOPPEMENT DES MANAGERS

Le développement des managers s'appuie sur les moyens mis à leur disposition pour prendre du recul entre pairs sur leurs postures managériales et sur les déplacements qu'ils opèrent. L'enjeu est de favoriser la diffusion des bonnes pratiques et d'appliquer aux managers les méthodes de l'entreprise apprenante.

MANAGEMENT ET TRANSFORMATION  
SÉMINAIRE OSI 2018 - 2019

Comme indiqué plus haut, le nouveau modèle de management, dont chaque entreprise a besoin, ne vient pas prendre la suite d'un précédent modèle, il se caractérise d'abord par son efficacité à diffuser la transformation dans l'organisation, à changer les comportements pour que l'ensemble des collaborateurs comprenne et prenne en charge la stratégie de l'entreprise. Le plus urgent n'est pas de redéfinir dans une nouvelle charte le socle des valeurs essentielles (exigence, transparence, efficacité, exemplarité, confiance, honnêteté, ouverture, écoute, compassion, collaboration et audace

pour ne pas dire coopération et courage notamment) et de cataloguer l'ensemble des comportements adaptés. Le changement de culture managériale, qui est indispensable ne passe pas, forcément et en priorité, par l'écriture d'un document manifeste.

### **APPLIQUER LES NOUVELLES MÉTHODES DE « L'APPREANCE » AUX MANAGERS**

En revanche, il semble d'abord nécessaire de réinventer la culture managériale de l'entreprise autour des postures managé-



## **COMMENT L'ENTREPRISE RÉINVENTE SA CULTURE MANAGÉRIALE ET CONÇOIT LE DÉVELOPPEMENT DE SES MANAGERS**

A partir d'une écoute des managers sur une plateforme d'intelligence collective

### **LE CONTEXTE DE TRANSFORMATION INTERNE ET EXTERNE DE L'ENTREPRISE**

Les ruptures technologiques se multiplient, Intelligence Artificielle, big data, cyber sécurité, réalité augmentée, évolution des réseaux (Fibre, 5G...), digitalisation et la voix qui devient une commodité. C'est une 4ème révolution industrielle qui impacte notre activité traditionnelle mais qui est aussi un moteur avec de nouveaux relais de croissance.

Notre ambition est de devenir un **opérateur multiservice** : dans le numérique (45% des interactions avec les clients sont réalisées sur le digital en Europe et en France fin 2017) et l'investissement dans les réseaux (3,4 milliards d'€ ces trois dernières années dans la fibre) ; dans le secteur bancaire avec le lancement d'**Orange Bank** (plus de 200 000 clients au bout d'un an) ; dans la sécurité et la cyberdéfense (activité créée en 2016 pour accompagner au quotidien la transformation digitale de plus de 2 millions de professionnels, entreprises

et collectivités en France, et plus de 3 000 multinationales sur les cinq continents. 1200 experts sécurité chez Orange Cyberdéfense).

Le Plan stratégique « Essentiels 2020 », la Promesse Orange, notre promesse employeur, et la création d'une direction de la transformation au niveau COMEX président au pilotage de la transformation.

Les managers sont au cœur de cette transformation dans des organisations du travail en mouvement. Des « tribus agiles » (**Agile Tribes**) ont été mises en place dans plusieurs pays (plus de 800 personnes en Espagne) et dans des environnements métiers diversifiés : Innovation, marketing, SI), avec de nouveaux rôles managériaux. **Le travail à distance** est « institutionnalisé » dans les équipes OBS (BtoB sur 220 pays) et innovation, ainsi que dans de nombreux autres contextes : équilibre vie professionnelle-vie privée, réponse à la fermeture progressive de petits sites pour éviter des mobilités ou des temps de transports importants. **Le travail en mode projet** se développe quels que soient les domaines métiers, de nouveaux systèmes de gouvernance s'expérimentent (**Gouvernance adaptative**) et les **espaces de travail** évoluent (Flex desk).

Avec ces évolutions, le **Référentiel Managérial Orange (RMO)**, qui date de 2012, est devenu un peu obsolète. Il traite des compétences « classiques » de management (développement des collaborateurs, connaissance de la stratégie, ...), mais n'aborde pas les notions d'agilité, de digitalisation, ...

## UNE NOUVELLE CULTURE FONDÉE SUR LES POSTURES MANAGÉRIALES

L'identité managériale, c'est-à-dire ce que nous attendons des managers, a été réaffirmée pour renforcer ou faire émerger les **postures managériales** nécessaires aux nouvelles organisations du travail.

### LA DÉMARCHE :



Une écoute des managers sur une plateforme d'intelligence collective, accompagnée par le croisement de 11 sources d'info : le baromètre salariés, ARCQ, des focus groupe, démarche d'écoute de différents pays (Pologne, Espagne, Belgique, OF, entretiens avec le top management ...).

#### **LES ENSEIGNEMENTS :**

Des messages au contenu riche témoignant d'une véritable réflexion sur les rôles managériaux. Pour autant, le non-anonymat des contributions ne facilite pas l'expression que ce soit sur les succès ou ce qui est difficile (les messages sont bien moins nombreux que les lecteurs qui ont passé beaucoup de temps sur la plate-forme - 17 minutes en moyenne -, signe que le sujet intéresse. La proportion de votants (anonymes cette fois !) est en adéquation avec les ratios constatés sur de telles campagnes (Ratios inscrits/base et ratio votants sont normaux ; les ratio contributeurs/inscrits sont plus faibles que le ratio moyen classique).

#### **LES POINTS QUI APPARAISSENT ET CEUX QUI N'APPARAISSENT PAS**

- ▶ Il n'y a pas vraiment d'écart dans les problématiques traitées entre pays et entre univers métiers, si ce n'est une orientation client plus fortement présente sur le BtoB et une plus forte connaissance de notre écosystème externe chez Technology Global Innovation.
- ▶ Les managers se décrivent comme des « professionnels de l'humain » c'est à dire centrés sur leurs équipes et leurs collaborateurs...avec comme effet corollaire des coopérations entre équipes peu souvent évoquées et peu de références à l'externe, ce qui conduit aussi à « lire en creux » les résultats.
- ▶ La consultation a permis d'identifier quelques angles morts, comme l'appropriation de la stratégie : il y a une bonne connaissance et une bonne information sur la stratégie mais des difficultés à relier la stratégie globale de l'entreprise aux plans d'actions locaux.
- ▶ Des sujets, dont on sait qu'ils sont difficiles pour certains managers, n'ont quasiment pas été évoqués ; par exemple, les relations RH – managers, les relations de pouvoir.
- ▶ Certains résultats du vote de priorisation sont surprenants : l'esprit d'initiative qui est très promu (par exemple à travers le lancement de l'outil pour encourager l'innovation salarié OZ) a eu peu de suffrages, mais l'autonomie et la responsabilité - qui sont très liés à cette initiative – davantage, une très bonne nouvelle ! Le groupe de résonance (groupe de managers qui a aidé à analyser certains résultats) a permis d'expliquer qu'il n'y avait pas d'opposition, au contraire, à l'esprit d'initiative, mais que les conditions ne sont pas toujours favorables (contexte d'excellence technique, recherche de zéro défaut) à la prise de risque et d'initiative.

## PLUSIEURS POSTURES MANAGÉRIALES CLÉS SONT APPARUES

### Deux postures managériales clés : le feedback et la prise d'initiative

L'entreprise ne parle plus obligatoirement de métier de manager mais de « rôle managérial » qui peut évoluer. Ces postures peuvent être les mêmes pour les chefs de projet.

C'est un « chapeau » pour le groupe qui peut se décliner par pays et par division en fonction de son contexte et de ses enjeux business. Par exemple, en Espagne, la fusion avec Jazztel (un opérateur internet très agile) et la redéfinition de la segmentation clients s'accompagne de la mise en place de « tribes » pour mieux répondre aux attentes des clients.

Parmi ces postures managériales, deux d'entre elles méritent d'être soulignées :

#### LE FEEDBACK

- ▶ Renforcer la qualité managériale
- ▶ Améliorer la coopération entre les équipes
- ▶ Attente forte des collaborateurs (Millenials en particulier mais pas que)

La refonte du système d'évaluation intégrera ce type de posture.

Le travail sur la pratique du Feedback en Espagne et en Pologne avec 7 questions posées et un retour du manager sur ce qu'il comptait faire pour répondre aux demandes. Dans les deux cas, les responsables ont structuré leur approche à travers une expression en « from...to » (passage d'une posture initiale ou ancienne à une posture nouvelle, pour dire d'où l'on part et où l'on va).

#### LA PRISE D'INITIATIVES

(et donc droit à l'erreur)

Le lancement d'un nouvel outil pour favoriser l'initiative salarié, (Chantier Oz) est un peu contre-intuitif chez Orange. Il n'est pas facile d'avoir des réponses sur la prise d'initiative et sur des échecs éventuels.

Une autre expérience, « l'entrepreneuriat studio », permet à un salarié de lancer une initiative (type start-up comme lancer des bijoux digitaux) et d'être accompagné par l'entreprise pendant 2 ans pour développer son projet (4 lauréats par an).

Les responsables n'ont pas souhaité une communication large sur ces postures, validée par le Comex, pour privilégier une infusion dans les process RH (promotion, évaluation, recrutement, etc...) et une appropriation progressive dans les pays et les divisions. En revanche, l'entreprise est attentive à la façon dont les responsables mettent en œuvre.



## L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS, OUTIL DE DÉVELOPPEMENT

### Plusieurs leviers existent pour accompagner les managers du groupe :

- ▶ Une université d'entreprise, Orange Campus sur laquelle on peut s'appuyer mais avec une approche personnalisée (peu de formations « catalogue ») ;
- ▶ Les « **enjeux collectifs** », qui sont des ateliers spécifiques sur un sujet en fonction des spécificités et des besoins d'une entité qui mixe formations techniques, développement personnel et compétences métiers mais aussi du développement collectif (mieux se connaître, co-développement) ;
- ▶ Plusieurs programmes : Manager stratège, INSEAD avec 360°, Codéveloppement : apport méthodologique mais surtout beaucoup de mise en pratique (Apprentissage en situation de travail) ;
- ▶ Les **réseaux de managers** en France pour la mise en place des méthodes de Co-développement ;
- ▶ L'entreprise apprenante avec un **travail par maille territoriale** pour améliorer la réponse au client local (Equipes de métiers différents regroupées temporairement autour de problématiques clients communs ou « mailles » : ex-ouverture d'une « plaque » Fibre, traitement d'une situation de crise réseau ou aléa climatique) ;
- ▶ Des **communautés piazza** (le réseau social interne) pour partager sur un sujet, comme par exemple : manager à distance ;
- ▶ Des **ateliers locaux** (sur posture feed-back par exemple) qui mixent les niveaux de management et les différentes entités. Par exemple, un atelier sur un test d'évaluation par les pairs a été mis en place à la Comptabilité (600 managers) ;
- ▶ **Intégration de Millénials** dans nos chantiers stratégiques, comme par exemple sur la « Vision 2025 » et dans les programmes de développement des exécutifs

Ces nouvelles postures sont développées de façon pragmatique : pas de réponse unique, plutôt des dispositifs très locaux adaptés à chaque situation et à chaque contexte.

Une réflexion devra réfléchir à l'existence d'une qualification articulée avec les grilles réglementaires et la définition du « *from...to* » (passage d'une posture initiale ou ancienne à une posture nouvelle). Concernant les grilles, Orange présente trois nouveaux modes de managements :

- ▶ Management de proximité (16 000 dans le groupe)
- ▶ Manager à manager (1 500)
- ▶ Leader (800 à 1000)

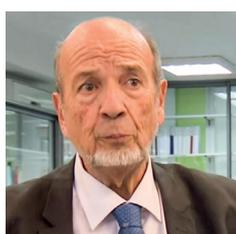


riales émergentes, définies à partir d'une écoute des managers et du croisement des différentes sources d'information. Les transformations d'entreprise produisent de nouvelles pratiques managériales qui méritent d'être promues.

L'objectif est alors moins d'affirmer une série de préconisations et d'injonctions que de favoriser la réflexion des managers sur leurs postures, de développer leur intelligence collective, en marquant le passage d'une ancienne posture à une nouvelle, pour en accélérer la diffusion et l'appropriation progressive dans les différentes cultures régionales et directions de l'entreprise.

Dans cet esprit, il est utile d'acculturer aux managers et à leurs pratiques managériales, les avancées apportées

par les travaux académiques qui se développent sur les méthodes « apprenantes », fondées sur la reconnaissance de l'apprenant comme principal acteur de sa montée en compétence. La transformation de la culture de l'entreprise, à travers la diffusion de nouvelles pratiques managériales passe par la mise en œuvre d'écosystèmes apprenants qui sont construits sur la pratique quotidienne des managers, dans le cadre de communautés de pratiques et de réseaux d'apprentissage entre pairs, qui les préparent et les soutiennent dans leur rôle de facilitateurs de la transformation. Ces communautés peuvent aussi s'ouvrir en certaines occasions à des partenaires extérieurs pour favoriser la prise en compte des évolutions sociétales dans la culture managériale de l'entreprise.



**Jean-Marie PERETTI**  
Professeur à ESSEC  
Business School

## JEAN-MARIE PERETTI

### L'ENTREPRISE APPRENANTE

#### Renverser la perspective de formation et d'apprentissage des managers

Nous sommes dans le vif du sujet avec la notion de « *From...to* » développée chez Orange, qui permet au manager d'être dans une perspective de collaboration avec ses équipes, en passant du terme de guider à coacher, de diriger à collaborer, de joueur d'échec à jardinier. L'entreprise change de perspective car elle devient à terme une entreprise apprenante. On redécouvre ainsi le concept d'organisation apprenante et la manière dont on peut apprendre, initiés par les travaux de Peter Senge (1990 – 2000). Ce dernier explique que la notion de « comment apprendre » permet aux salariés d'apprendre les uns des autres et de développer de façon continue leurs capacités à créer des résultats. De plus, elle permet à tous les membres de se connaître mutuellement et structure une communication transversale qui permet de développer l'innovation, l'intelligence collective et l'adaptation permanente à l'environnement.





Ces dernières années, les travaux de Philippe Carré montrent que le sens de « l'apprenance » est dans le **renversement de perspective** qui place celui qui apprend au rang d'auteur principal du développement de ses compétences et où l'enseignant devient un facilitateur. Le terme « d'apprenance » se définit par cette nature radicalement inversée, davantage que comme une politique d'entreprise (l'organisation apprenante), une posture managériale (le coaching), un dispositif pédagogique (la pédagogie inversée), un espace de travail (le coworking) ou un espace de communication (le réseau social d'entreprise).

Afin de faire de l'organisation un véritable « **écosystème d'apprenance** », Philippe Carré propose de s'appuyer sur le développement de certaines approches : développement des compétences, apprentissage par les pairs, création de communautés d'apprentissage, co-développement, MOOC, formations expérientielles, optimisation du tutorat, certification des compétences et de leur mise en œuvre.

**QUATRE LEVIERS  
ESSENTIELS À  
« L'APPRENANCE » :**

- 1 ► Inscrire les apprentissages dans un projet stimulant qui va mobiliser l'ensemble des apprentissages ;
- 2 ► Développer le sentiment de l'efficacité à apprendre, en reliant l'effet d'apprendre avec les résultats obtenus pour chaque dispositif, MOOC et co-développement notamment ;
- 3 ► Apprendre à choisir sa formation, son parcours en donnant les outils digitaux pour bien choisir ;
- 4 ► Prendre du plaisir à se former, pas seulement avec les *serious games*.

**L'Apprenance est liée à la capacité  
des personnes à obtenir les résultats désirés  
et à inventer un environnement organisationnel  
qui encourage l'équipe à atteindre  
les objectifs qu'elle s'est fixés.**

**QUELQUES  
PRATIQUES  
À DÉVELOPPER :**

- Une vision partagée pour construire un sens de l'engagement dans le groupe par la définition d'une vision commune
- L'apprentissage en équipe des groupes qui travaillent ensemble pour qu'ils puissent être en confiance et développer une intelligence et une compétence augmentées.
- Une pensée systémique pour décrire et comprendre les relations, avec la diversité locale
- Chaque collaborateur doit avoir conscience de l'impact de son action individuelle sur la performance de l'ensemble.

**DÉVELOPPEMENT  
DES MANAGERS :  
LE MODÈLE  
DU 70-20-10**

Il est alors possible de définir un modèle de développement des managers que j'appelle le modèle du 70-20-10. Dans ce modèle, la formation initiale correspond à 10%. L'apprentissage informel représente les trois quarts du reste, c'est-à-dire 70% du développement des personnes ; il consiste à apprendre et à se développer à travers les expériences et les situations de travail nouvelles ou présentant un défi et qui permettent de créer, d'acquérir ou de transmettre des connaissances. Les 20% restants consistent à apprendre et à se développer à travers les autres et à travers l'appartenance à des communautés de pratiques.

Cependant les communautés de pratiques se développent mais ne vivent pas sans animateurs. Elles supposent des écosystèmes dans lequel les salariés se rencontrent, conversent, partagent des idées, se tiennent au courant, racontent des histoires, collaborent, s'entraident et résolvent des problèmes ensemble, des écosystèmes que l'on peut appeler des « Learnscapes » où se conjuguent travail et apprentissage.

Les responsables de ressources humaines ont un rôle à jouer pour concevoir et diffuser des outils d'apprentissage exploitables dans le quotidien professionnel, en situation de travail adéquats. Le développement des modes de formation multicanal fait également partie de leur rôle. Les nouvelles générations veulent constamment apprendre à travers diverses méthodes, telle que le feedback qui est un rôle délicat car il doit être positif, continu avec des propositions d'amélioration. A noter qu'il est important de prendre en compte la notion d'échec. S'il n'y a pas d'échec possible, les prises d'initiative deviennent alors inexistantes.

Finalement, il s'agit de préparer et de former les managers à leur rôle de facilitateurs de la transformation de l'entreprise. C'est dans cet esprit que plusieurs dimensions sont nécessaires et complémentaires : les aider à faire vivre leur groupe humain et à atteindre les objectifs fixés ; promouvoir l'acquisition des comportements managériaux appropriés ; créer un centre d'entraînement managérial ; former aux méthodes de facilitation de l'approche « Test & Learn » ; favoriser la pratique d'un management bienveillant adapté à la maturité de chacun des collaborateurs. Sur ces différents points, la proximité devient un élément clé dans le contexte de transformation. Il faut passer d'une position de cadres dirigeants, à celle de cadres dérangeants qui favorisent la prise de risques.



Finalement, il s'agit de préparer et de former les managers à leur rôle de facilitateurs de la transformation de l'entreprise.



---

# EN RÉSUMÉ

**D**e nombreux facteurs amènent les entreprises à opérer des virages stratégiques majeurs dans leurs modèles d'affaires et à établir de nouveaux liens avec leurs écosystèmes. Ces évolutions les amènent à repenser profondément leurs organisations et leurs modes de fonctionnements internes.

Les transformations qui en découlent, n'impactent pas seulement les organisations de travail, elles touchent aussi les autres piliers de la performance que sont les pratiques managériales et les relations professionnelles. Elles bousculent les modes de gouvernance, les formes de participation et les cultures professionnelles. Désormais permanent, le changement s'expérimente davantage qu'il ne se décrète ou s'organise. La nécessité de renouveler constamment les conditions de coopération entre les personnes et les équipes trouve davantage de réponses dans une innovation managériale quotidienne que dans l'invention d'un nouveau modèle managérial, décliné aux différents échelons de l'organisation.

Les évolutions ne suppriment pas certains fondamentaux du management et les managers ne sont pas voués à disparaître. Mais leur rôle est amené à évoluer profondément, l'ancien modèle managérial fondé sur le couple « commande contrôle » doit être dépassé, sans certitude qu'il puisse être remplacé. La diversité des situations dans lesquelles les managers évoluent, renvoie davantage à la nécessité d'adopter de nouvelles postures managériales et de jouer une multiplicité de rôles selon les interlocuteurs, les équipes et les résultats à obtenir.

Dans ce contexte, la formation des managers doit être davantage conçue comme un développement individuel et collectif permanent, dans lequel la transformation constitue le processus d'apprentissage. De plus en plus, le développement des managers repose sur l'animation de communautés de pratiques, sur l'organisation d'échange entre pairs, sur les moyens mis à leur disposition pour prendre du recul sur leurs postures managériales et sur les changements qu'ils opèrent quotidiennement. L'enjeu est de faire émerger les meilleures pratiques, de favoriser leur diffusion au sein de l'entreprise. Celle-ci est appelée à mettre en place un véritable écosystème apprenant, qui renverse la perspective de formation en plaçant celui qui apprend au rang de principal développeur de ses compétences et l'enseignant en situation de facilitateur.

## **LES CAHIERS DE L'OSI**

N°6 / février 2020

Directeur de la publication :

**Olivier Herout**

Rédacteur en chef :

**Marc Deluzet**

Conception et réalisation :

**Blandine Werling**

Crédit photos :

**Adobe Stock**

# OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

1, place Samuel de Champlain  
Faubourg de l'arche  
92930 Paris la défense - Cedex France  
Tél: 33 (0)1 44 22 66 00

[observatoire-social-international.com](http://observatoire-social-international.com)

## LES CAHIERS DE L'OSI

N°6 / février 2020



L'OBSERVATOIRE  
SOCIAL INTERNATIONAL