

SPÉCIAL RECRUTEMENT

Travailler plus et moins vite

Audace. Les entreprises s'essaient au *slow management*. Avec un défi : redonner du sens au travail sans nuire à la productivité.

DOSSIER RÉALISÉ PAR ANNE-NOÉMIE DORION

La remarque – mi-sérieuse, mi-provocatrice – s'adressait à un patron du CAC 40. Xavier Tedeschi, fondateur du cabinet de conseil Latitude RH, lui a lancé, façon électrochoc : « Vous voyez ces petites choses en bleu au loin qui s'agitent ? Eh bien, figurez-vous que ce sont vos ouvriers. N'hésitez pas à aller les saluer. » Ce commentaire veut rappeler sans détour aux managers l'un des principes de leur métier : créer un lien avec leurs hommes. « Dans l'entreprise, il y a de moins en moins de managers sachant manager », parodie Loïck Roche, ensei-

gnant-chercheur, directeur de Grenoble Ecole de management (GEM) et auteur de l'ouvrage « Le slow management, éloge du bien-être au travail ». « On oublie souvent que manager a la même étymologie que ménager. Les meilleurs managers sont ceux qui ménagent leurs équipes », insiste-t-il.

Courriels qui s'entassent, réunions en chaîne, comptes rendus aux action-

Les cinq règles d'or du *slow management*

1. Savoir déléguer

A chaque sollicitation, la tentation est grande de résoudre soi-même le problème pour s'en débarrasser. Résultat, on se retrouve débordé par des occupations qui ne sont pas de son ressort. Il faut réapprendre à se poser la question : « Est-ce à moi de le faire ? » et faire confiance à ses collaborateurs pour agir seuls.

2. S'affranchir des mails

L'explosion de la communication électronique rend le manager esclave de ses courriels. Il n'a plus la concentration ni le temps pour mener à bien ses missions premières, comme la mise en place de la stratégie. Pour retrouver une disponibilité d'esprit, on peut s'isoler quelques heures sans ordinateur.

3. Être disponible

Plutôt qu'être à disposition en permanence, ce qui interrompt le manager sans donner à ses collaborateurs le sentiment d'être écoutés, mieux vaut des rencontres régulières. On peut ainsi sonder les attentes de chacun tout en informant sur la stratégie. Attention à ne pas transformer ces rendez-vous en réunions !



4. Insuffler l'esprit d'équipe

Il faut sortir d'une logique de compétition pour favoriser la collaboration. Exemple : célébrer une réussite (et même un échec s'il est arrivé après une implication importante), organiser des réunions de créativité interservices, mettre en place des rendez-vous de résolution de problèmes.

5. Redonner du sens

Tout comme une entreprise, un service fonctionne suivant des valeurs, formalisées ou non. Réexpliquer ces règles donne un cadre et une ligne directrice à ses collaborateurs. Un bon moyen peut être d'établir en équipe le « blason » du service, avec un logo, un slogan et un corpus de règles.

naires, rendez-vous avec les clients ou les fournisseurs, des tâches quotidiennes en constante augmentation submergent les managers. Et de smartphone en Internet, les nouvelles technologies censées faire gagner du temps nourrissent au contraire le cercle infernal. D'autant que la réussite des start-up exhorte les cadres à être en perpétuel mouvement, autrement dit à endosser le costume de super-entrepreneur. Résultat, englués par leurs agendas, ils relèguent au second plan l'une de leurs principales missions: piloter leurs équipes.

Lever le pied. Pour compliquer un peu plus leur job est venu s'ajouter le diktat du chiffre. « *Plutôt que de faire appel comme avant à leur intelligence émotionnelle, les managers se réfugient derrière des indicateurs et animent leurs équipes à coups de reporting* », souligne Xavier Tedeschi. La crise n'a rien arrangé à l'affaire, drainant derrière elle son lot de concurrence exacerbée et de course à l'innovation.

Face à cette accélération et à cette pression croissantes, certains ont fini par être tentés de lever le pied, embrassant le *slow management*, issu du mouvement «slow» né en Italie, qui, de la cuisine à l'investissement, prône une décélé-

16,6 jours par employé et par an.

C'est l'absentéisme moyen dans les entreprises du secteur privé en 2012. Mesuré par le cabinet de conseil Alma Consulting Group, ce nombre représente 4,53% d'absentéisme, soit une augmentation de 18% par rapport à 2011 (3,84%). Avec 20 jours d'absence en moyenne, le secteur des services est particulièrement touché. Un coût direct de 6,98 milliards d'euros pour les entreprises du secteur privé.

« Le changement est une évolution qui se fera par petites touches créant un ensemble cohérent. »
Xavier Tedeschi



Humain. Xavier Tedeschi, fondateur du cabinet de conseil Latitude RH, incite les managers à créer un lien avec leurs hommes.



Dans le lumineux open space, où les doigts s'agitent sur les claviers d'ordinateur, deux trentenaires s'affrontent au baby-foot. A côté, le piano attend son prochain musicien. A deux pas, un consultant quitte la salle de sieste. Les locaux parisiens du cabinet de conseil en management et d'expertise technologique Davidson Consulting ont des allures de foyer étudiant. Au point que l'on s'interroge: est-on en train de nous jouer la scène de l'entreprise modèle? Ces installations sont pourtant les premiers indices d'un management hors norme. L'objectif: restaurer le bien-être au travail. Une volonté née de l'expérience de ses fondateurs, anciens des grands cabinets de conseil lassés « *des quinze heures quotidiennes* ». « *A force de voir les sociétés sous l'angle de la rentabilité, on les a déshumanisées*, déplore Bertrand Bailly, l'un des créateurs. *Mais on peut piloter une entreprise autrement, sans nuire à sa performance.* » Finis les empilements hiérarchiques qui entraînent « *trois heures de reporting pour une heure de travail effectif* ». Terminées les équipes dirigées par des indicateurs chiffrés et des objectifs à court terme « *qui peuvent inciter à prendre des décisions débiles* ».

Place à un management « *fondé sur l'humain et l'autonomie* ». Cela passe par des détails – on dit « *merci* » –, mais pas seulement. Chaque nouvel arrivant est accueilli par un parrain. Un campus a même été mis en place pour loger les nouveaux Parisiens. Contraintes personnelles ou difficultés au cours d'une mission: les demandes des salariés trouvent un écho. Un forum électronique non modéré a été créé, où tous les commentaires sont traités sous quinze jours. Autre credo, la « *gouvernance horizontale* », synonyme de responsabilisation des troupes. Par exemple, chacun est incité à régler un dysfonctionnement ou à concrétiser une idée lui-même. A chaque entretien annuel, les collaborateurs doivent suggérer des améliorations pour leur quotidien et pour l'entreprise. Trop beau pour être efficace? « *Avec 25% de croissance du chiffre d'affaire en 2014, une augmentation des effectifs, un développement à l'international, détaille Bertrand Bailly, nous nous portons bien!* » Absents en moyenne trois jours en 2012, les « *Davidsoniens* » semblent heureux de leur sort ■

« A force de voir les sociétés sous l'angle de la rentabilité, on les a déshumanisées. »
Bertrand Bailly, cofondateur de Davidson.



Bienveillant. Loïck Roche, directeur de Grenoble Ecole de management, invite les managers à « ménager » leurs équipes.

ration généralisée de nos modes de vie. Mais attention, tient à préciser Loïck Roche, qui a propagé ce concept en France avec ses deux collègues John Sadowsky et Dominique Steiler, il ne s'agit pas de faire l'éloge de la lenteur dans le monde du travail : « *Le slow management défend l'idée qu'il faut s'autoriser à faire un pas de côté pour aller à la rencontre des hommes.* »

A l'image des précurseurs du mouvement. Au milieu du XX^e siècle, deux jeunes inconnus nommés William Hewlett et David Packard montent leur petite entreprise à Palo Alto, HP, qui deviendra le géant qu'on connaît. Ces deux patrons considèrent alors leurs employés comme leur plus précieuse ressource. Ils incitent leurs salariés à sortir de leur bureau pour traîner dans les couloirs ou à la machine à café, afin de favoriser les échanges indispensables selon eux au développement de la créativité. Le management en marchant (*management by walking*) est né. Un fonctionnement qu'ils s'appliquent à eux-mêmes. Car là est le principe fondamental du *slow management* : savoir dégager du temps pour replacer les hommes au cœur du processus. En d'autres termes, arrêter de se focaliser sur les objectifs chiffrés pour réintroduire l'humain dans l'entreprise. « *Autrefois, le patron paternaliste descendait chaque matin dans les*

« Un patron qui ose se montrer prouve qu'il considère ses salariés et évoque un homme prêt à prendre ses responsabilités. »
Loïck Roche

Prenez le temps de lire

« Slow management, éloge du bien-être au travail », de Dominique Steiler, John Sadowsky et Loïck Roche (PUG mai 2010).
Un antidote aux difficultés et souffrances de la vie professionnelle.
« Le manager minute », de Kenneth Blanchard et Spencer Johnson (Eyrolles, novembre 2006).
Ce livre démontre que l'épanouissement des salariés peut rimer avec productivité.

ateliers serrer la main des ouvriers et échanger quelques mots avec eux, rappelle Loïck Roche. Aujourd'hui, le manager a caricaturé cette pratique en assénant des bonjours en enfilade dans chaque bureau. » Une déshumanisation néfaste. « *Se montrer physiquement est indispensable, ajoute-t-il. D'abord, cela permet au manager de ressentir le vécu de ses hommes. Ensuite, de devenir l'incarnation physique de l'entreprise, bien plus importante pour des salariés qu'on ne l'imagine : un patron qui ose se montrer prouve qu'il les considère et évoque un homme prêt à prendre ses responsabilités. Enfin, cela permet de communiquer les stratégies et les difficultés de l'entreprise.* »

Et donc d'impliquer davantage ses subordonnés. Encore faut-il avoir pris le temps de se libérer des objectifs à court terme pour élaborer un cap que devront suivre les équipes. « *L'ouvrier de l'après-guerre de chez Ford savait qu'en positionnant une poignée de portière il participait à une œuvre de reconstruction de l'économie,* précise Loïck Roche. *Une des causes majeures des souffrances des collaborateurs est qu'ils ne sont plus guidés par le sens et la reconnaissance.* »

Communication physique.

Prioriser ses urgences, dégager du temps pour des rencontres informelles, célébrer une réussite, féliciter un collaborateur, partager ses difficultés ou ses changements de cap avec ses équipes sont des moyens parmi d'autres de considérer ses collègues et de redonner un sens à leur activité quotidienne. Des pratiques que les PME ont les premières pris à bras-le-corps. Certains dirigeants de grands groupes se mettent à leur emboîter le pas. Comme ceux de Philips, qui coupe les serveurs chaque vendredi soir pour éviter les mails intempestifs du week-end. Ou le président du directoire d'Atos, Thierry Breton, qui incite ses collaborateurs à ne plus utiliser de courriels en interne pour privilégier la communication physique.

Attention cependant aux recettes miracles. « *On ne gère pas le stress en installant des salles de sieste,* rappelle Loïck Roche. *Pour ré-*

Un coach dans la poche

En général, les nouvelles technologies sont plutôt accusées de réduire la sociabilité entre les individus. Pourtant, il est difficile de classer l'application pour smartphone conçue par le cabinet de conseil HayGroup dans cette catégorie-là. Difficile, car elle a été inventée pour favoriser le contact humain !

Destiné aux managers, le « coach de poche » les aide à améliorer leurs performances en tant que chefs. « *D'après une étude menée par notre centre de recherche à Boston, les résultats d'une équipe sont à 30 % impactés par le climat de travail, lui-même impacté de 50 à 70 % par le style du leader,* » analyse Gildas Poiriel, directeur relations clients et marketing.

Tout commence par un questionnaire approfondi adressé au manager et à ses collaborateurs. A partir des réponses recueillies, le cabinet mesure le style et le climat de l'équipe et recense les axes de progression du chef. Ce dernier doit alors suivre un plan qui regroupe plusieurs dizaines de mesures à mettre en œuvre en quelques mois. Exemples : « *Aidez Sophie à faire le lien entre ses missions professionnelles et ses aspirations personnelles,* » ou « *Félicitez Théo pour le travail accompli.* » Destinées à tout le personnel ou à un collaborateur, ponctuelles ou régulières, ces missions ludiques restaurent le lien avec chaque membre. En bout de « formation », les managers évaluent l'intérêt des tâches assignées et leur propre performance ■

soudre un problème, il faut s'attaquer à ses causes, non à ses effets. » Pas question donc de se contenter de quelques gadgets isolés censés améliorer le bien-être des salariés. « *Quand je vois une table de ping-pong dans des locaux, souvent il y a un loup,* renchérit Xavier Tedeschi. *Le changement n'est pas une révolution: on n'assistera pas au grand soir, mais à une évolution qui se fera par petites touches, créant un ensemble cohérent. L'invisible du quotidien est plus efficace que le bling-bling.* »

Gain de temps. Problème: ne risque-t-on pas de sacrifier la performance des entreprises sur l'autel du bien-être salarial? « *Les slow management ne considère pas que la performance est un gros mot. En prévenant les risques psychosociaux, les entreprises qui l'appliquent constatent une baisse des arrêts maladie et de l'absentéisme.* » Même chose pour le turnover, qui semble diminuer dans les sociétés concernées. Et puis l'apparente perte de temps peut être aussi le moyen d'en gagner. « *On confond souvent rapidité et précipitation,* prévient Marion Breuleux, directrice du département management pour Edition Formation Entreprise. *Le manager qui se comporte comme un pompier en éteignant l'incendie à chaque appel urgent est inefficace. Lorsqu'on reçoit le mail d'un client mécontent le vendredi soir, pas la peine de sauter sur ses équipes.* » La solution? Mieux vaut répondre immédiatement au client en lui disant qu'on va prendre le temps de réfléchir à son problème et – promis, juré – cette réponse le satisfera tout autant. A tester. ■

Le duo fait la force

L'arrivée des salariés de Purina, partis il y a quelques jours de Rueil-Malmaison pour s'installer au siège social de Nestlé, à Noisiel, aurait pu s'effectuer dans l'indifférence. Mais l'entreprise a traité avec soin le déménagement. « *Un changement de lieu suscite des inquiétudes compréhensibles,* estime Valérie Bignon, directrice générale chargée des relations extérieures de Nestlé France. *Nous avons réfléchi en amont à la manière de le faciliter.* » Un an avant le transfert, la direction a organisé un système de binômes. Le principe: trouver un accueillant pour chaque arrivant. 180 parrains ont été choisis pour leur connaissance de Purina ou leur sociabilité. « *Les accueillants sont valorisés d'être choisis, les accueillis sont réconfortés par une relation humaine avec des homologues qui comprennent leurs besoins, et chacun devient acteur d'une dynamique plutôt que de subir les choses. Le tout sans coûter un centime, simplement en donnant du temps,* » précise la directrice générale. Des initiatives ont été orchestrées pendant l'année pour renforcer les duos: visites du site, fête de Noël, séance photos pour élaborer un trombinoscope géant... Et, clou de l'opération, le 1^{er} septembre, un pique-nique géant sur les rives de la Marne a fini d'aider les « petits nouveau » à prendre leurs marques ■

« La valeur d'une entreprise tient à ses hommes »



Le Point: HP est l'une des entreprises précurseurs en matière de « slow management ». Pourquoi l'avoir mis en place ?

Gérald Karsenti: Nous appelons cela le *HP Way*. Il s'agit de considérer l'interaction d'hommes et de femmes comme la valeur d'une entreprise, au-delà du business. Plus concrètement, toutes les sociétés high-tech connaissent des hauts et des bas. Mais, pour perdurer, il faut s'adapter aux évolutions du marché en captant les innovations productrices de valeur. Et cette capacité est tributaire du talent des équipes, qui font que les bonnes personnes agissent au bon moment sur la bonne mission. Cela implique d'être formé

en permanence et de travailler dans de bonnes conditions.

Faites-vous l'éloge de la lenteur ?

Pas du tout ! Je n'aime d'ailleurs pas le nom de *slow management*, qui est source de malentendu. Mais, derrière ce concept, il y a des idées intéressantes, telles que les bureaux ouverts, le dialogue simplifié, la hiérarchie assouplie. Ce type de management n'est pas antinomique avec l'idée d'aller vite. Prôner la lenteur dans notre économie serait une folie, d'ailleurs ! Les marchés financiers conduisent à des accélérations, tout comme le besoin d'innovation. Il faut essayer ainsi de mixer court et long termes, en s'intéressant à la fois aux résultats trimestriels et aux fondations d'une entreprise.

Comment se traduit cet état d'esprit dans votre entreprise ?

En 2011, j'ai mis en place le Challenge 2017, qui est un programme d'adaptation des compétences sur plusieurs années. J'ai aussi lancé quatre chantiers de transformation autour des notions de bien-être des collaborateurs, de formation et de développement personnel, d'enrichissement par la diversité... J'ai en outre réparti les managers en deux catégories : ceux chargés en priorité des résultats et ceux chargés en priorité d'une réflexion sur les évolutions à long terme. Chaque collaborateur est informé des stratégies pour en comprendre le sens et incité à participer aux transformations sur le principe du dialogue collaboratif.

Dans quelle mesure la productivité a-t-elle été impactée ?

Notre taux d'engagement des salariés a grimpé de 16 % en deux ans. Et, malgré la vitalité des filiales des pays en croissance, nous arrivons à la 5^e place des filiales pays les plus performantes du groupe ■ PROPOS RECUEILLIS PAR ANNE-NOÉMIE DORION