

RENCONTRES HORIZON



«Oser la confiance» Réflexions sur le thème des Rencontres Horizon 2020



Mesdames, Messieurs, chers amis des Rencontres Horizon,

J'ai le grand plaisir au nom du comité d'organisation composé de Sibylle Heunert et d'Alain Monnard de partager avec vous la genèse du choix du thème de la 4^{ème} édition des Rencontres Horizon et ce qu'il signifie pour moi.

Après avoir retenu différentes pistes allant de Convictions au travail au rôle du Conseil d'administration, nous les avons testés auprès de notre réseau de partenaires.

Cette année nous avons souhaité les associer très en amont de l'évènement.

Le retour a été sans équivoque. Le thème de la sécurité psychologique au travail, la soi disante

« organisation sans peur » nous a emmené vers le thème « Oser la confiance - clé d'une organisation saine et performante ? ».

Je suis convaincu que nous avons tous beaucoup à gagner en faisant confiance aux employés, et aux partenaires professionnels comme par exemple les fournisseurs ou d'autres parties prenantes.

J'aborde la thématique avec un background de juriste - de Zurich ... pour celles et ceux qui sont en train de se questionner sur mon accent ;-)- et de psychologue organisationnelle de l'Insead à Fontainebleau.

Ce bagage me permet d'établir une vue analytique et humaine sur notre sujet.

Néanmoins je fais le choix de partager avec vous le récit de ma connexion avec le titre de notre manifestation avant d'ouvrir la scène pour les apports de nos oratrices et de notre orateur de ce matin. Sibylle Heunert vous proposera une lecture scientifique cette après-midi. Laissez-vous surprendre !

Nous sommes donc pleinement dans la genèse de notre thème 2020, et je souhaite maintenant partager avec vous mon chemin vers notre thème de la confiance en entreprise.

En m'intéressant au mouvement de « New Work » ou les « nouvelles manières de travailler en entreprise », je choisis de partager quatre vignettes avec vous, et je clôturerai avec quelques réflexions personnelles.



1.

Le commencement de ce « mouvement » se situe dans les années 1960. Les nouvelles manières de travailler ensemble, les nouveaux modes d'organisation, et les outils associés sont le résultat d'une longue quête de modes de travail alternatifs. Beaucoup conviennent que l'initiateur du mouvement était Frithjof Bergmann, un philosophe d'origine allemande qui enseignait aux États Unis.

Sur le fond des difficultés dans l'industrie automobile américaine au début des années huitante, il développait et mettait en œuvre une approche qui misait sur une liberté maximale à donner aux employés dans un cadre clair à l'intérieur duquel ils avaient carte blanche pour s'épanouir dans des aventures d'entrepreneurs. Il a démontré que si nous donnons confiance aux employés en situation extrême de restructuration ainsi qu'en temps « normal », une productivité, une envie de réussir, un épanouissement très fort est possible.

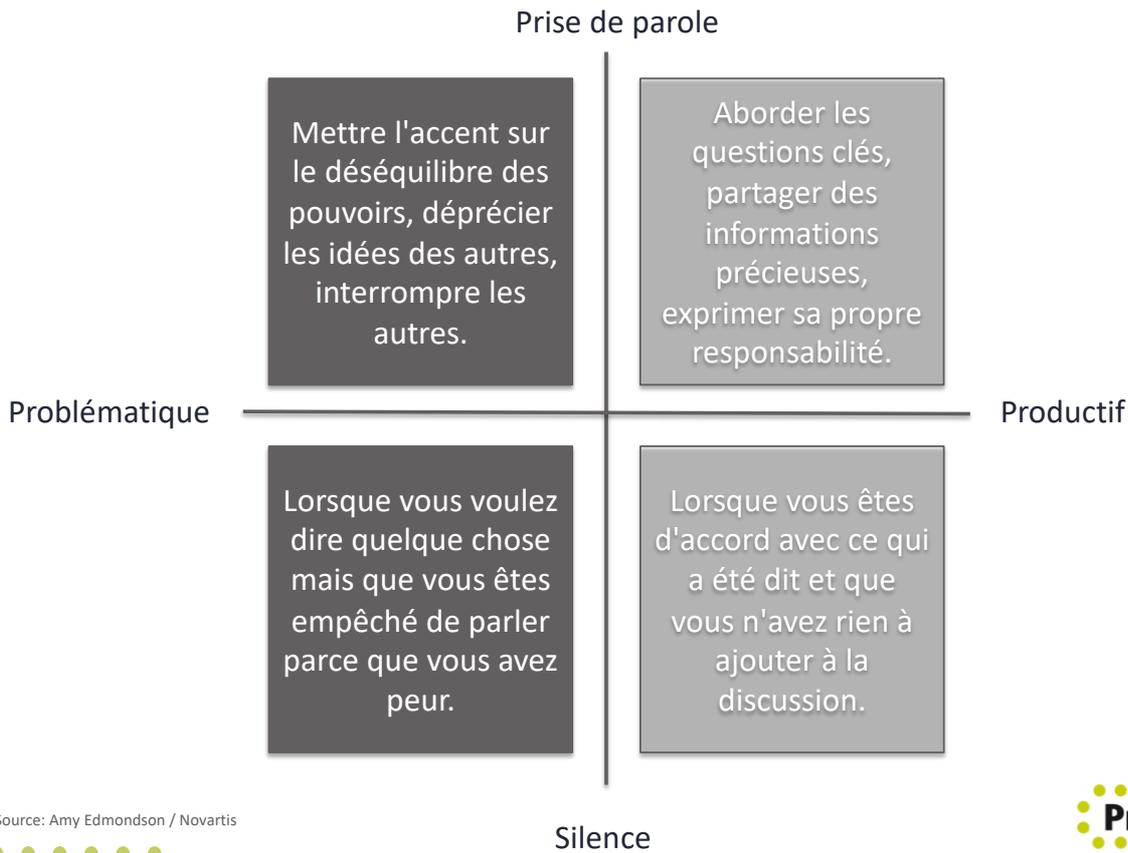
L'année dernière quand j'ai suivi une longue interview de Bergmann, il insistait sur le fait que le « temps de gloire » de son approche n'était que sur le point de commencer car la digitalisation offrirait des possibilités énormes de libérer du temps pour travailler autrement.

2.

Qu'est-ce qui fait qu'une équipe est performante?

Une étude récente menée chez Google, l'étude Aristote, a offert des surprises. Les hypothèses de travail étaient que ce seront la sympathie entre certains membres d'une équipe, un bon mélange de types de personnalités, ou le fait que certains membres de l'équipe étaient des amis en dehors du travail l'emporteraient.

Deux observations ont remis en question cela : 1. Dans les équipes où régnait une équivalence de participation, et 2. existait une haute sensibilité sociale, les performances étaient au-dessus la moyenne. Amy Edmondson a cerné la sécurité psychologique comme étant le facteur clé du succès. Elle a développé une matrice du dialogue productif que je partage volontiers avec vous.



Lors des réunions d'équipe, les gens prennent la parole ou gardent le silence.

Amy Edmondson invite à distinguer entre la prise de parole et le silence selon que ces comportements sont problématiques ou productifs. La matrice du dialogue productif fournit un outil de réflexion aux équipes pour améliorer la qualité de leurs réunions. La sécurité psychologique est un levier pour améliorer la prise de parole productive et pour valoriser la posture du silence.

3.

En Suisse, si nous regardons l'univers des très grandes entreprises, il se joue un grand pari : est-ce que la culture d'entreprise et le style de leadership promu par Vas Narasimhan, le CEO de Novartis va être à l'origine d'un mouvement plus large à une échelle plus grande ?

Difficile de pouvoir obtenir des témoignages directs ou indirects de Novartis de comment se passe l'expérience appelée « Un-Bossing ». C'est intrigant ...

Notre regard s'est donc porté vers des entreprises, des entrepreneurs et des chercheurs de nos contrées pour que nous ayons la possibilité et le privilège d'écouter et de discuter leurs approches concernant la Confiance en entreprise et leurs expériences personnelles en faisant confiance aux autres.

4.

Sur un mon chemin de préparation des Rencontres Horizon 2020, un chercheur vaudois de la Haute école de Gestion à Yverdon, le Professeur Jean Weidmann a partagé avec moi une étude récemment menée.

Au cœur de cette étude il y avait une question :

quels sont les avantages et les inconvénients de l'autonomie des équipes et du partage du pouvoir ?

Il en résulte entre autre que la Confiance est, avec la favorisation d'une réelle autonomie, l'élément clé au niveau organisationnel pour le bon fonctionnement d'une entreprise libérée, holacratique ou organisée selon une autre méthode d'auto-gestion en Suisse romande.

Conditions pour le bon fonctionnement de « l'auto – gestion »

1. Confiance

Donner réellement l'autonomie

2. Implémentation par étapes et flexible

3. Manager : nouveau rôle

Source: Jean Weidmann, HEIG/IIDE



Comment j'observe moi-même la confiance dans mon quotidien ?

Je me souviens d'une demande client qui souhaitait développer deux personnes pour qu'elles deviennent des facilitateurs de séances de travail. Au début ils pouvaient s'appuyer sur mon expérience et mes outils de travail. En leur témoignant confiance et en étant à leur disposition pour qu'ils testent leurs approches et postures, les deux personnes sont aujourd'hui autonomes dans leurs rôles de facilitateurs.

Quand je travaille avec l'approche Lego Serious Play, je sais que si j'établis une posture de confiance dans les individus et dans l'intelligence collective du groupe, des résultats forts peuvent être obtenus qui restent des marqueurs pour le développement individuel, d'équipes et organisationnel.

Je fais le choix de m'arrêter ici.

Rencontres Horizon 2020



.../...

L'image de Christophorus :

Pour moi, accompagner des hommes et des femmes dans le changement c'est les servir comme si je portais avec mon écoute une partie de leur poids qui selon la légende était énorme.

Arrivés à l'autre rive, les gens continuent leur marche tout seul. J'ai développé la confiance en moi de pouvoir marcher - à l'aide d'un bâton - à travers une rivière profonde.

Je vous invite aujourd'hui à réfléchir sur les pratiques en matière de « Oser la confiance » dans votre entreprise, en portant aussi un regard sur vos pratiques personnelles.

Profitez de la présence de personnes d'autres environnements de travail que le vôtre pour apprendre. Et profitez finalement du mélange de personnes uniques que nous avons le plaisir de convier à Crêt-Bérard : des membres de Conseils d'administration, des membres de Comités de direction, et des DRH.

Proviatus – Au service de vos défis de changement et de transformation

Willi Studer

Fondateur & Managing Director

Email: willi.studer@proviatus.ch

T: +41 79 302 89 79

www.proviatus.ch

Proviatus SA

Bureaux à Lausanne et Zurich

