

2

CARTOGRAPHIEZ

LES INSTANCES ET
RITES EXISTANTS



PASSEZ
À L'ACTION



Les organisations créent naturellement des instances et des rituels. Ils sont souvent le fruit de nouveaux besoins à un instant T, de nouveaux managers qui souhaitent intégrer des méthodes qu'ils ont éprouvées ailleurs ou plus généralement de nouvelles pratiques poussées par la direction.

Le problème est que rares sont les occasions où l'entreprise met à plat toutes ces habitudes et ces rituels qui se créent dans l'entreprise.

Celles-ci ont tendance à créer de l'inertie, à générer de la « réunionite » et donc à endiguer l'efficacité de vos collaborateurs.

La transformation globale de votre entreprise peut également être l'occasion de refondre, de rationaliser et de professionnaliser les instances et les rituels au service d'une efficacité maximum.



QUELQUES EXEMPLES DE RITUELS ET INSTANCES

“ Nous sommes en télétravail, mais nous sommes en contact permanent avec tous les outils collaboratifs possibles : chat, téléphone, visio... Il y a des rencontres physiques pour ceux qui veulent se rencontrer. Mais surtout, nous organisons un colloque tous les 3-4 mois. Nous trouvons un gîte dans lequel nous passons 3 jours ensemble à échanger, à faire des présentations techniques, à discuter de l'organisation... Il y a une vraie cohésion, donc nous pouvons réussir à établir une vraie culture d'entreprise avec des valeurs fortes. ”

Christophe Combelles, Cofondateur d'Anybox

“ Beaucoup de techniciens travaillent désormais en télétravail. Cela demande de créer d'autres rites. Donc, nous organisons des événements qui sont des rituels de convivialité, mais qui permettent également de cadrer pour que les gens s'inscrivent dans le sens de l'entreprise. Par exemple, le mardi matin, il y a un *speed news* chez nous. C'est une réunion qui dure entre 5 et 10 minutes avec ceux qui sont présents. Il n'y a pas d'information descendante : c'est une information tournante sans questionnement. Chacun a droit à la parole et donne son information de la semaine en cours ou de la semaine d'avant pour garder la communication. Malgré les outils numériques dont nous disposons, il y a plein de choses qu'on a besoin d'échanger. ”

Cyril Muntzer, Directeur d'Axeau

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00





EXEMPLE DE REFONTE DE RITUELS ET INSTANCES DE PARTAGE

“ Nous avons mis en place un système de communication structurée inspirée du SIM (*Short Interval Management*), qui fait partie du TPS (*Toyota Production System*). Le SIM consiste à organiser des réunions courtes et régulières au cours desquelles sont passés en revue des indicateurs permettant d'identifier les écarts par rapport aux standards et de discuter des corrections à apporter. Les équipes sont formées pour prendre leurs propres décisions au vu de ces indicateurs, sans avoir à faire appel à la hiérarchie.

Notre dispositif est baptisé Air (Apprentissage à intervalle rapproché) et comprend 4 intervalles possibles : Air 1 (intervalle d'une faction, période de 8h de travail dans les ateliers pratiquant les deux-huit ou trois-huit), Air 2 (quotidien), Air 3 (hebdomadaire), Air 4 (mensuel). Par exemple, si un problème est soulevé en Air 2 le lundi, il doit être résolu le mardi. Si tel n'est pas le cas, cela signifie sans doute qu'il présente des ramifications concernant d'autres services et nécessite davantage de temps et de moyens pour être résolu. Il passe alors en Air 3 et sera traité dans la semaine. Si cela ne suffit pas, il passera en Air 4 et sera géré dans le mois. ”

Frédéric Lippi, Président de Lippi
Extrait de son témoignage à l'École de management de Paris,
18 avril 2017



PAR OÙ COMMENCER ?

Cartographiez et inventoriez l'existant dans toute l'entreprise :

- rites et instances formels s'inscrivant dans un process, dans la vie d'équipe, de l'entreprise, etc. ;
- rites et instances informels qui ont pu être initiés pour répondre à un besoin ponctuel et qui ont perduré, qui sont irréguliers mais répondent à la vie d'équipe ou d'entreprise...

Pour chaque rituel ou instance :

- identifiez l'objectif, les participants, la fréquence, le pilote et classez-les en différentes catégories (ex. : réunions d'équipe, points qualité, points clients, moments de vie...) afin de ne pas traiter tous les rites et instances sur un même plan.

Évaluez le coût homme de chaque instance :

- temps de préparation, participation et suivi des décisions.

Assurez la cohérence des différentes instances et veillez au bon cadencement :

- veillez à ce que les informations soient bien communiquées d'une instance à l'autre non seulement quand elles descendent (ex. : du comité de direction vers les réunions de service) mais aussi quand elles émanent directement des collaborateurs (de points bilatéraux vers les instances pertinentes) ;
- veillez à ce que la prise de décision se fasse au bon niveau : au niveau du collaborateur, entre un collaborateur et un manager, en comité de direction, en comité exécutif, etc.

Diffusez les bonnes pratiques :

- ordre du jour défini ;
- documentation adaptée aux interlocuteurs visés envoyée en amont ;
- temps de réunion consacré à l'échange et à la prise de décision et non à l'information stricte ;
- compte-rendu / relevé de décisions ;
- partage de l'information aux personnes pertinentes : toute l'entreprise, certains services, certaines personnes dans certains services, etc.

Limitez les réunions de pure information :

- sauf si elles sont jugées essentielles pour la cohésion d'équipe et privilégiez des outils de partage d'informations (réseau social interne, intranet, newsletter...).

Développez une politique de *knowledge management*⁽¹⁾ :

- aussi bien au service des équipes elles-mêmes que pour faciliter la collaboration entre elles.

Validez le nouveau schéma d'instances :

- formalisez-le, communiquez-le et suivez-en le déploiement.

⁽¹⁾ Le *knowledge management* est un ensemble de processus permettant de créer, gérer, partager et utiliser de la connaissance et de l'information générées par l'entreprise. L'objectif est de tirer le maximum de profit de toute cette connaissance en ayant recours à une approche pluridisciplinaire. Cela peut se faire par un serveur physique ou dans le cloud ou par des outils dédiés. Pensez par exemple votre CRM ou votre ERP comme des outils de gestion de connaissance.