

LE NOUVEAU

Management

MAI 2014 ► management.fr ► 3,90



HEINEKE
SON PLAN POUR METTRE
KRO SOUS PRESSIO

SF
PENDANT LA VENTE
LE TRAVAIL CONTINU

ALLÔ COACH
JE MANAGE L
MAÎTRESSE DU BOS
ET C'EST L'ENFER

GANDH
L'ART D
LEADERSHIP
TRANQUILL

REED HASTINGS

PDG DE NETFLIX,
46 MILLIONS
D'ABONNÉS V.O.D.

L'OGRE

CET HOMME VEUT DÉVORER
CANAL+, TF1, M6..



**DIRIGEZ VOTRE ÉQUIPE
EN MODE START-UP**

BEL: 4,50 € - CH: 7,70 CHF - CAN: 9,75 CAD - D: 5 € - ESP: 5 € - GR: 5 € - LUX: 4,50 € - PORT. CONT.: 5 € - DOM: Avion: 6,30 € - Maroc: 45 DH - MAY: 6,80 € - Tunisie: 51 TND - Zone CFA Avion: 4 300 XAF - Zone CFP Avion: 1500 XPF

PRISMA GROUPE PRISMA MEDIA

L 12799 - 219 - F: 3,90 € - RD



Il faut resserrer les équipes.

Les échanges sont plus directs et il y a moins de risques de tomber dans l'inertie."

Xavier Niel

Fondateur de Free



PHOTO: BENOIT DECOUT / REA

ORGANISATION

LES IDÉES "START-UP" DES GRANDS GROUPES

Pour sortir d'une inertie nuisible à leur réactivité et à la motivation des salariés, de grosses entreprises **insufflent un esprit start-up** dans leur fonctionnement. Avec des résultats plutôt probants.

PAR CÉLINE DEVAL

La réussite insolente du Gafa (acronyme de Google, Apple, Facebook, Amazon) a piqué au vif la fierté des grands groupes. «La plupart sont empêtrés dans des organisations pyramidales ou transversales sclérosées, constate **Stéphanie Bacquere, de Nod-A (conseil en innovation)**. Ce qui se traduit par une baisse de la motivation des équipes ou par un retard vis-à-vis de leurs concurrents. Il devient urgent de redynamiser leur fonctionnement.» Et cela implique de bouleverser leurs méthodes de travail, voire

de changer leur stratégie. «Une révolution ne se fait pas en un jour, prévient Monique Chézalviel, dirigeante du cabinet Egidia. Il faut procéder par petites touches, commencer par une équipe, puis un département, avant d'élargir à l'entreprise.» Pour passer en mode start-up, les sept groupes suivants ont respecté ce *modus operandi* tout en adoptant des approches originales. Revue de détail.

SNCF: CRÉER UN LABO À TRÈS GRANDE VITESSE

Non, le TGVLab n'est pas un nouveau train révolutionnaire : il s'agit du laboratoire interne

créé en 2008 par la branche voyages de la SNCF. Une équipe resserrée (trois personnes) teste des innovations sur un nombre réduit de sites et d'utilisateurs avec un petit budget et un temps limité (six mois maximum). Pour plus de réactivité, le circuit de décision est raccourci. «Chaque projet est supervisé par le directeur métier pour lequel il est réalisé», précise Laurence Ternois, la directrice de TGVLab.

Début 2009, constatant qu'il était difficile de voyager avec des enfants, la direction marketing s'interrogeait sur l'opportunité d'une offre famille.

En à peine six mois, le TGVLab a imaginé une voiture spéciale, avec des jeux et des animations. Les premiers trains TGV Family ont été mis en circulation l'été même. En mode projet classique, le développement d'un tel service aurait pris un an et demi... Sur les 26 Labs (projets) étudiés depuis 2009, une douzaine ont débouché sur une offre concrète. Surtout, la petite structure a généré de nouvelles méthodes de travail dans toute l'entreprise. Comme les «diagnostics rapides», des ateliers intensifs d'une demi-journée ou d'une journée, pendant lesquels des salariés de l'informatique et du marketing se réunissent pour résoudre des problèmes techniques.

L'ORÉAL: HÉBERGER SES FOURNISSEURS

Installer ses fournisseurs dans ses propres usines : cette démarche, appelée *wall to wall* («mur à mur»), L'Oréal l'a appliquée à ses usines. Le géant de la beauté a décidé, en 2010, d'accueillir Alpla, son fabricant de flacons de shampoing, dans l'enceinte même de son usine de Rambouillet. «Auparavant, ils étaient à 150 kilomètres», explique le directeur de l'usine, Jean Delomier.

Cette proximité permet de procéder à des ajustements en temps réel et d'accélérer le processus de production. Un nouveau flacon est ainsi conçu en six mois, contre deux ans auparavant. Des résultats qui ont poussé L'Oréal à faire du *wall to wall* dans d'autres usines, en Italie, en Belgique et en Pologne notamment.

SYSTRA: INSTAURER DES MAKESTORMING

Comment faire pour que les 3800 collaborateurs du leader mondial des infrastructures de transport public continuent

à trouver du sens à leur travail? Réponse : on généralise le *Makestorming*. Ce concept, développé par l'agence Nod-A, consiste à se réunir non plus pour trouver une idée (ça, c'est le *brainstorming*), mais pour réaliser quelque chose : un prototype, une maquette, un blog... Depuis un an, à chaque appel d'offres, Systra organise ainsi des «ateliers de prototype», qui réunissent une quinzaine de salariés et des intervenants extérieurs (sociologue, architecte, designer...).

«L'objectif est de produire un résultat concret en deux ou trois jours», résume le directeur de l'innovation, Pierre-Etienne Gautier. «Dans les grands groupes, les salariés perdent de vue la finalité de leur travail, indique Monique Chézalviel. Le *Makestorming* permet d'avoir une vision plus concrète et d'être plus réactif, car on identifie sur-le-champ les erreurs ou les modifications à apporter.» La méthode a permis à Systra de remporter plusieurs appels d'offres à Paris, Casablanca et Shanghai.

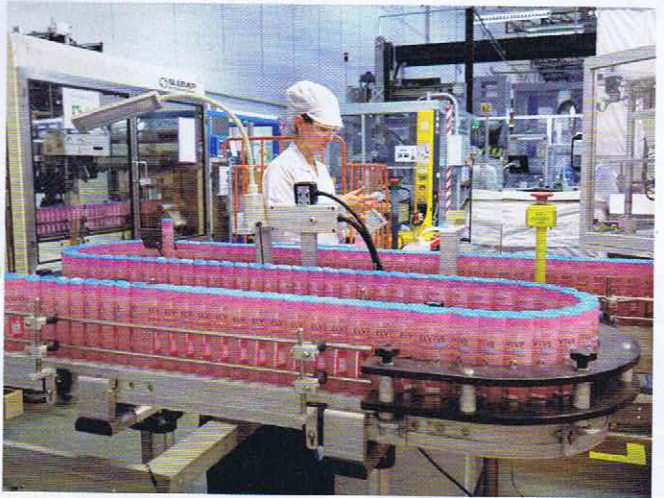
LYONNAISE DES EAUX: PENSER AUTREMENT

Il y a deux ans, confrontées à une concurrence accrue, les équipes de la Lyonnaise des eaux chargées de répondre aux appels d'offres sont passées en mode projet. Oublié, le travail métier par métier : la quinzaine de collaborateurs mobilisés (finance, RH, technique...) est désormais regroupée sur «un plateau projet» pendant deux à quatre mois, le temps de concevoir l'offre.

Autre nouveauté : la mise en place du *design thinking*, une approche née dans la Silicon Valley dans les années 2000, qui vise à mieux comprendre les besoins des clients pour proposer des offres plus



SNCF Les parents peuvent dire merci au TGVLab de la SNCF. C'est grâce à lui que sont nés les TGV Family.



L'ORÉAL Plus près de toi... Le géant de la cosmétique a installé son fournisseur de flacons dans ses usines.



SYSTRA Du *brainstorming* ? Non, du *Makestorming*. Objectif : faire du concret - une maquette, un prototype...

EDF A ENFERMÉ 20 SALARIÉS PENDANT 48 HEURES. LEUR MISSION : CONCEVOIR UNE APPLI

59%

DES SALARIÉS

considèrent que les tâches administratives dans leur entreprise sont lourdes et complexes.

30%

D'ENTRE EUX

passent au moins trois heures par semaine à effectuer ce type de tâches.

70%

ESTIMENT

que le temps qu'ils y consacrent a augmenté au cours des cinq dernières années.

(Source : étude menée par Lexmark en juillet 2013 auprès de 700 salariés dans toute l'Europe.)

UN NOUVEAU MÉTIER EXPERT EN DÉSORGANISATION

L'agence américaine Sparks & Honey a dressé une liste des 20 métiers susceptibles d'émerger dans les années à venir. On trouve conseiller en productivité, coach Skype, spécialiste du *crowdfunding* ou «désorganisateur d'entreprise» (*corporate disorganizer*). La mission de ce spécialiste du chaos organisé ? Bousculer les hiérarchies des entreprises pour créer un environnement stimulant de type start-up.

adaptées. «Déplacement sur le terrain, rencontres avec les parties prenantes (élus locaux...) : nos propositions, qui ne se limitent plus à l'aspect technique, sont aujourd'hui bien plus riches», se félicite Anne-Valérie Goulard, directrice projet et innovation.

MICROSOFT: INCITER À TRAVAILLER AILLEURS

«Le 28 février, journée Flexibilité@Work chez Microsoft. Les 1 500 collaborateurs sont invités à travailler en dehors de l'entreprise.» Voilà le message que le géant de l'informatique a adressé à ses salariés en France. Il encourage le télétravail depuis le déménagement des équipes des Ulis, il y a cinq ans, sur le campus d'Issy-les-Moulineaux. «Le présentisme reste très ancré dans la mentalité des cadres français, indique Yves Grandmontagne, le DRH de Microsoft France. Pourtant, la possibilité de travailler à distance est très appréciée et rend notre entreprise attractive.» Selon une étude du cabinet Greenworking, le gain moyen de productivité obtenu grâce au télétravail serait de 22%. Cette journée a été adoptée par d'autres filiales, en Finlande, au Royaume-Uni et au Danemark notamment.

ACCENTURE: DISPERSER LE COMITÉ EXÉCUTIF

«Dans le conseil, les collaborateurs sont très autonomes et les managers sont peu habi-

tués à les voir sur place», remarque Monique Chézalviel, du cabinet Egidia. Chez Accenture (280 000 salariés dans le monde), cela vaut aussi pour la direction : le comex est réparti sur plusieurs continents. Le PDG réside en France, le DAF et le directeur marketing vivent aux États-Unis, le responsable de la stratégie est à Singapour... Tous communiquent par visioconférence.

«La distance impose d'être réactif, de prendre des décisions rapidement, observe Céline Laurenceau, responsable organisation et gestion des talents. Elle permet aussi d'avoir une meilleure connaissance des compétences là où elles se trouvent.» Séduit par cette organisation, Schneider Electric a lui aussi opté en 2011 pour un comité exécutif éclaté.

EDF: METTRE EN PLACE DES HACKATHONS

Décembre 2013, une vingtaine de salariés sont enfermés pendant quarante-huit heures dans les locaux d'EDF pour le premier *Electromobilathon* de l'entreprise. Objectif : concevoir une application mobile pour les techniciens chargés de prendre des mesures acoustiques. «Une première pour nous qui avions l'habitude de procéder de façon séquentielle : cahier des charges, conception, développement, livraison, déploiement...» témoigne Sylvain Langlois, DSI adjoint. Parmi les participants, des informaticiens, mais surtout des techniciens. «Placer l'utilisateur au centre a permis d'adapter la solution au plus près des besoins, en intégrant par exemple des commandes vocales pour éviter aux techniciens d'avoir à enlever leurs gants.» Ces derniers pressent aujourd'hui leurs collègues de l'informatique de finaliser l'application. ●

JE VEUX RETROUVER L'ADN DES DÉBUTS.

Colombus Consulting a été créé en 1999 dans un état d'esprit plutôt start-up : autonomie, polyvalence, hiérarchie horizontale... Mais au fil de notre développement, ces principes fondateurs se sont dissous. Pour jouer dans la cour des grands, les entorses ont été de plus en plus nombreuses : création de titres et de pôles d'expertise, moins de communication entre les équipes et de prises d'initiatives, déménagement sur les Champs-Élysées pour avoir une adresse qui rassure... Alors que le cabinet allait fêter son 150^e recrutement, j'ai ressenti le besoin de réaffirmer notre identité. Depuis plusieurs mois, je remets au goût du jour des pratiques qui avaient été abandonnées, comme permettre aux collaborateurs d'assister aux réunions du comité de direction. De nouvelles pistes sont aussi expérimentées. Au début de l'année, les managers ont eux-mêmes fixé leurs objectifs. Cette rééducation va prendre du temps. Et pour ne plus perdre notre ADN, j'envisage de rédiger une charte rappelant les grands principes de notre état d'esprit."



VALÉRIE ADER
COFONDATRICE ET PRÉSIDENTE
DE COLOMBUS CONSULTING
(CABINET DE CONSEIL)

PHOTO: V. PANCOL / COLUMBUS CONSULTING