

## Chapitre 2

# COMITÉ DE PILOTAGE

*« Le chemin est long du projet à la chose. »*

**MOLIÈRE**

Dans l'organisation et le suivi de son dispositif, Diego tient à la meilleure représentativité possible au sein d'un comité de pilotage chargé de prendre les décisions avec lui.

Après avoir eu plusieurs rendez-vous consultatifs avec les représentants du personnel pour obtenir leur soutien, il constitue une équipe : Camille (responsable formation) et Marine (responsable du recrutement) sont sélectionnées comme représentantes des RH, Steve, le patron de l'agence de Genève, trois chefs de services issus des agences de Paris, Bordeaux et Genève, deux représentants du personnel, quatre salariés tirés au sort issus de différents métiers et des trois sites. À ce groupe de quatorze personnes s'ajoute Arnaud, le patron du cabinet consultant, retenu pour le chantier ainsi que ses animateurs et animatrices pour les workshops.

Le principe de transparence est arrêté dès le départ : un compte-rendu de chaque réunion du comité de pilotage sera publié sur l'intranet de l'entreprise. Le comité aura la charge de surveiller le bon déroulement du dispositif, réguler les difficultés si besoin, définir les grandes lignes de l'organisation et valider les contenus produits par les multiples

workshops qui auront lieu. Il aura enfin la charge de piloter la mise en forme finale des travaux et sa publication.

Une première journée de travail est organisée dans le but de donner au comité de pilotage les détails de la démarche choisie par Diego et de mettre au point le lancement du dispositif. Après les présentations d'usage, Diego rappelle ses objectifs et répond aux questions.

Mais le principal sujet porte sur la méthodologie retenue et sur la validation des valeurs qui serviront de base aux travaux de réflexion menés dans toute l'entreprise.

Le consultant a donc la charge de présenter sa méthodologie :

- Ce que nous proposons, c'est de considérer qu'il y a quatre façons de faire une action. N'importe laquelle : préparer un biberon, prendre en charge un client, conduire une réunion, faire une pizza ou travailler sur une machine. Nous avons défini quatre modes, classés en fonction de leur niveau d'efficacité.

Il fait s'afficher sur l'écran les phrases au fur et à mesure qu'il les énonce :

- Un mode exemplaire, celui de l'excellence, de l'efficacité.
- Un mode correct, celui du livrable attendu, de l'efficacité ordinaire.
- Un mode minimaliste, médiocre, où l'attendu n'est pas vraiment satisfait.
- Un mode catastrophique, un ratage, aux conséquences fâcheuses.

Il enchaîne :

- Cela nous conduit à proposer des grilles de lecture dont le modèle pourrait être le suivant :

## QUATRE FAÇONS DE CONDUIRE UNE ACTION



### MODE BLEU

- Pratiques de préservation et d'amélioration de la façon de faire.



### MODE VERT

- Pratiques de respect de la façon normale de faire l'action.

**MODE ROUGE**

- Pratiques d'ignorance plus ou moins volontaire.

**MODE NOIR**

- Pratiques de dégradation, voire de sabotage.

Après quelques instants laissés pour la lecture, il commente :

- Dans les réflexions et les échanges qui auront lieu au sein de votre entreprise, le terme « action » sera remplacé par des items comme « Conduire une réunion », « Accueillir un client », « Prendre en compte une demande de la hiérarchie », « Transmettre une information », « Manager la génération Y », « Déléguer », etc. Par ailleurs, les petits smileys suggèrent l'impact de chaque mode sur les autres et sur l'environnement. Les « autres », ce sont les collègues quel que soit leur positionnement hiérarchique. L'environnement, c'est l'équipe, le service, le département, l'entreprise, voire les clients.

Un des représentants du personnel prend la parole :

- Si je comprends bien ce que vous dites, c'est un outil d'évaluation ! Il ira jusqu'où ? Jusqu'à l'avancement ? Jusqu'aux augmentations de salaire ?

C'est Diego qui prend la parole :

- Merci de poser la question ! C'est une préoccupation légitime ! J'y réponds en quelques mots : rien du système actuel d'évaluation, rien des entretiens annuels de performance, rien du système de rémunération ne changera. La seule chose que je veux changer, c'est la transparence, le dialogue, l'accompagnement des collaboratrices et collaborateurs, l'introduction de nouvelles compétences non repérées aujourd'hui. L'outil que j'ai sélectionné met des mots concrets sur des choses souvent implicites. Pour moi, ce sera une aide pour que les managers jouent plus efficacement leur rôle de coach. Ce sera une aide pour communiquer entre nous tous. Enfin, ce sera comme un guide d'autodéveloppement concernant l'ensemble du personnel, du plus bas niveau hiérarchique jusqu'à moi.

L'interlocuteur donne acte à Diego de sa réponse d'un geste de la main.

## Chapitre 6

# LEADERSHIP : C'EST QUOI, CONCRÈTEMENT ?

*« Un leader est comme un berger :  
il reste derrière le troupeau,  
laissant les plus agiles aller devant.  
Et les autres suivront sans se rendre compte  
qu'ils sont dirigés par-derrière. »*

**NELSON MANDELA**

Comme prévu, un compte-rendu du comité de pilotage est publié sur l'intranet, avec un planning prévisionnel de journées réparties sur les trois sites. Le service communication propose de remplacer le terme « Formation » par celui d'« Ateliers des relations professionnelles ».

Tous les salariés sont invités à donner leurs jours et lieux de préférence. Le service formation établit un planning général que valide le comité de pilotage, et les invitations sont envoyées pour l'atelier n° 1, dont le thème concerne les modes de management et le leadership.

De son côté, le cabinet consultant met au point un déroulement pédagogique commun entre les intervenants : chaque journée débutera

par un échange sur la restitution publiée, et les travaux se focaliseront ensuite sur les quatre modes de management et le leadership, avec production d'une ou deux grilles avec ses quatre modes.

En parallèle, l'organisation logistique du dispositif se met en place, et l'équipe des animateurs et animatrices débute ses interventions dans les différents groupes.

Dans l'un des groupes parisiens, quand l'animateur évoque dans le compte-rendu l'interpellation décomplexée des hiérarchies par les plus jeunes, Philippe ne peut s'empêcher d'intervenir :

- Décomplexée, c'est le moins qu'on puisse dire ! Moi, je dirais plutôt sacrément culottée ! L'autre jour, un jeune développeur que les RH m'avait proposé pour un poste à pourvoir chez moi s'est permis d'écrire directement à Diego parce que je ne l'ai pas retenu !

L'anecdote provoque une réaction choquée de la part de quelques seniors, et un participant emboîte le pas à Philippe :

- Moi, ce que je dis, c'est que les jeunes pratiquent l'escalade sans aucune retenue et au moindre prétexte !

L'animateur intervient :

- L'escalade ? Vous pouvez préciser ce que cela signifie chez vous ?
- C'est le fait de mobiliser directement la hiérarchie supérieure en cas de problème...
- Et il n'y a que les jeunes qui font ça ? demande l'animateur.

La question fait naître des remous.

Un participant témoigne que cela avait déjà été dénoncé lors d'anciennes formations managériales, et que la direction d'alors avait produit une note condamnant cette pratique.

- Au fond, quel est le problème selon vous ? questionne l'animateur.
- C'est que certaines hiérarchies sont jalouses de leurs prérogatives ! lance Joy à la cantonade.
- Ou que les jeunes ne respectent plus rien ! proteste Philippe aussi sec, en route vers l'apoplexie.
- OK, boomer ! se voit-il rétorqué, sans en saisir tout à fait la portée.



### **MODE ROUGE**

- Le manager choisit pour ses collaborateurs. Il considère qu'il sait ce dont ils ont besoin.
- Il a son idée personnelle sur la qualité et l'efficacité des formations habituellement proposées.
- Il raisonne à très court terme : envoyer quelqu'un en formation, c'est un peu l'envoyer en vacances. La formation est pour lui un levier de type carotte/bâton.



### **MODE NOIR**

- Le manager intervient arbitrairement et de façon souvent aberrante dans le choix des formations. Il peut aussi laisser un choix totalement libre sans s'en préoccuper.
- Se passionne ponctuellement pour un stage, en dénigre vertement un autre comme il peut tenir un discours dénigrant sur la formation dans son ensemble : un truc inutile et coûteux.

## **IMPLICATION DU MANAGER DANS LA PRÉPARATION DES FORMATIONS**



### **MODE BLEU**

- Le manager veille à alléger la charge opérationnelle du collaborateur qui part en formation longue.
- Il a un entretien préalable au départ et met au point les objectifs ainsi que les modalités après la formation : mises en application, accompagnement et éventuel tutorat.
- Il effectue un suivi précis des formations distancielles et en évalue la pertinence.



### **MODE VERT**

- Le manager évite de demander à son collaborateur d'assumer des dossiers pendant sa formation.
- Avant le départ, il rappelle les objectifs opérationnels et les performances attendues. Il organise les tâches qui seront confiées au collaborateur à son retour.
- Il relaie l'offre de formations distancielles et cherche à en mesurer l'efficacité.