

LIVRE
BLANC

DE L'ÉLAN DES TALENTS

SÉRIE
HORS

APISWITCH*
COMMENT
ON A RÉUSSI
NOTRE
CHANGEMENT ?

*L'HISTOIRE D'UNE TRANSFORMATION AU SEIN DE
LA DIRECTION MARKETING DU GROUPE APICIL

CE LIVRE BLANC A ÉTÉ CONÇU ET RÉALISÉ AVEC  GROUPE APICIL

SOMMAIRE

1

LES
BÉNÉFICES
DU
CHANGEMENT

PAGE 4

2

SE FIXER
UN CAP
ET LE
GARDER

PAGE 8

3

LA BOÎTE
À OUTILS
POUR UN
CHANGEMENT
RÉUSSI

PAGE 12

4

ILS ONT
SWITCHÉ,
ILS SONT
API

PAGE 18



“APPORTER DU SENS À CHACUN ET UNE VISION COMMUNE À TOUS.”

[L] es activités marketing ont subi de profondes transformations ces dernières années. Incidemment, cela peut bouleverser les équipes et les individus dans leur fonctionnement et leur vécu. Nous avons eu de nombreux échanges pour savoir comment aborder cette problématique et, en premier lieu, pour apporter du sens à chacun et une vision commune à tous. Les collaborateurs avaient besoin d'un cadre collectif où il fait bon travailler et où ils se sentent bien pour être hyperperformants. Le projet Apiswitch a émergé tout naturellement en réponse à ces attentes.

Depuis son lancement, on a pu observer des effets très positifs. Par exemple, côté réalisations métier, j'apprécie le développement de l'activité digitale, l'industrialisation et l'efficacité des campagnes d'acquisition, la maturité des process marketing, la capacité à organiser et porter des projets et, bien sûr, l'obtention de plusieurs prix par cette direction ! Malgré tout, et c'est un regret, vues de l'extérieur, la compréhension du fonctionnement et la performance du marketing restent parfois compliquées à expliquer. Plus humainement parlant, on a le sentiment que c'est une direction où le développement des compétences et des talents est vraiment efficace et continu, une direction où il fait bon travailler. De toutes mes équipes, c'est l'une de celles où le taux d'absentéisme est le plus bas et les résultats Great Place to Work les plus élevés. Apiswitch est donc une très belle réussite, mais un projet comme celui-là ne peut s'exporter dans tous les contextes. Je suis convaincu qu'une démarche de cette nature exige une croyance du management, une envie d'impliquer au-delà de l'équipe, le collectif du projet. Il faut ainsi choisir le bon moment, en recherchant à travers l'envie du collectif un terrain propice à la réussite ; il faut être prêt à travailler sur ses émotions et, à partir de là, des petites victoires peuvent s'enchaîner. Et c'est à partir de ces petites victoires qu'on gagne de grandes batailles, puis avec ces grandes batailles qu'on gagne la guerre !

Thomas Perrin
Directeur général adjoint

LES BÉNÉFICES DU CHANGEMENT

APISWITCH, C'EST QUOI ?

Quelle que soit leur ancienneté dans le Groupe et à la direction Marketing, tous les collaborateurs se sont interrogés :

« Pourquoi changer nos méthodes de travail ? Au fond tout va bien, chacun fait son job ! ». Toutes les questions ont été abordées à l'occasion d'un séminaire.

Après un petit café, tout le monde était prêt. Mais prêt à quoi ? Et comment ?

Chacun a décidé de jouer le jeu et s'est laissé guider par les animations prévues tout au long de la journée.

Les ateliers proposés étaient pour la plupart ludiques. Ils ont permis de se découvrir autant professionnellement que personnellement. Cette journée a mis en lumière de multiples talents, qu'ils soient sportifs, créatifs ou même culinaires.

Les métiers ont en effet terriblement évolué ces dernières années. Ils ont entraîné la création de profils très différents. Les attentes professionnelles aussi ont profondément changé : nouveaux besoins d'autonomie, d'organisation, et de travail collaboratif.

À la fin de cette journée, il était acté que la direction Marketing ne pourrait plus travailler « comme avant ».

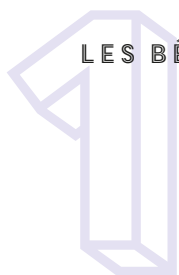
De retour au bureau, un peu sur la réserve pour certains, à fond pour d'autres, chacun a testé des choses, s'est parfois trompé, mais a surtout appris.

Aujourd'hui, les collaborateurs continuent à vivre régulièrement ces journées. Tous ensemble, ils ont décidé de les nommer Apiswitch : Api pour APICIL et, comme tous sont aguerris à l'anglais, Switch pour changement.

Ces temps privilégiés sont l'occasion de se retrouver, de sortir du cadre, de continuer à construire et d'avancer pour être bien dans « ses baskets » et performer.

Vous avez envie de découvrir cette aventure ? Suivez le guide !





INTERVIEW

MARIE-EVE SAINT-CIERGE LOVY

Tout voyage a besoin d'un leader. Son rôle ? Donner l'impulsion qui lancera l'expédition, qui lui donnera son sens et les moyens de réussir. Mais surtout, il est celui qui embarque l'équipe, même si la destination est aussi lointaine que mystérieuse. Marie-Eve est la Capitaine de ce navire Apiswitch. Qu'attend-t-elle de cette aventure ? Nous lui avons posé la question.



CAPITAINE DU NAVIRE APISWITCH, elle a conduit son équipage vers une profonde remise en cause et une acceptation positive de la notion de changement.

Directrice
Marketing d'APICIL
Santé Prévoyance

VOUS ÊTES MANAGER DANS LE GROUPE DEPUIS 2005, QU'EST-CE QUI VOUS A DONNÉ ENVIE DE VOUS LANCER DANS CE PROJET ?

Les métiers du marketing ont énormément changé au cours de ces dernières années. Avec la transformation digitale, on peut dire que plus de 90 % des activités ont été modifiées. Nos métiers sont devenus très techniques. Bref, on s'est retrouvé avec plein de collaborateurs aux parcours, aux formations et aux expériences très différents. Tout ça ne matchait plus. Nous n'avions plus de culture commune. C'est pour cela qu'est né Apiswitch.

QUELS ÉTAIENT VOS OBJECTIFS ?

J'ai réalisé que nous avions réussi à recréer des silos à l'intérieur de notre propre direction. On avait un expert par poste. Ils travaillaient en vertical, sur leur

expertise. Or, une action marketing traverse toutes ces verticales. Elle a besoin de cohérence et que tout le monde s'active pour être efficace. S'il y a une mauvaise communication, ça ne peut pas fonctionner. L'idée au départ n'était pas de se faire plaisir, mais de gagner en efficacité, de faire que tous ces experts fonctionnent mieux ensemble.

CE QUE VOUS OBSERVEZ AUJOURD'HUI CORRESPOND-IL À CE QUE VOUS ATTENDIEZ ?

Au début, j'ai voulu aller trop vite. Je pensais qu'en décrétant que chacun allait avoir plus de responsabilités, d'autonomie et de pouvoir de décision, ça suffirait. C'était une erreur. On s'est rendu compte qu'il fallait prendre du temps pour que chacun adhère au projet. Il fallait que chaque collaborateur comprenne les intérêts collectifs et individuels d'une telle démarche.



Une autre erreur a été de penser que définir les valeurs communes et exprimer l'ADN de la direction, ce n'était pas prioritaire. J'étais convaincue que cela allait rouler très vite et que l'exercice n'allait pas déchaîner les équipes. Faux. Cet atelier a passionné et a été l'objet de beaucoup d'échanges. En travaillant sur notre ADN, nous avons fixé la mission et l'ambition de chaque service. Finalement, la valeur qui est restée, c'est la positive attitude. Je trouve qu'elle représente ce que l'on essaie de faire.

ENTANT QUE MANAGER DE MANAGERS, AVEZ-VOUS OBSERVÉ DES CHANGEMENTS DANS VOTRE POSTURE ?

Oui, sur le rapport au temps. J'ai appris à faire confiance au groupe. J'ai appris à lâcher prise aussi. À ne pas vouloir tout contrôler.

QU'AVEZ-VOUS OBSERVÉ CHEZ VOS MANAGERS ?

Du lâcher prise. Ce sont des managers qui ont des caractères très différents. Ils n'ont pas eu les mêmes réactions. Aujourd'hui, ils nous interrogent beaucoup plus sur le sens du travail qui leur est confié. D'où l'importance de définir une vision, un objectif, de manière claire et facile à communiquer. C'est ça aussi devenir manager jardinier. Accepter de perdre un peu de contrôle.

“Tout est loin d'être parfait aujourd'hui, mais nous avons installé les conditions pour voir émerger la coopération et la collaboration au sein de l'équipe. C'est le collectif qui construit les nouveaux modes d'organisation.”

COMMENT PERCEVEZ-VOUS LES RETOURS DE L'ÉQUIPE PAR RAPPORT À TOUS LES CHANGEMENTS ?

Ce qui est certain, c'est que chez nous ça bosse, ça rit, ça donne son avis, ça collabore et ça fait du bruit ! On est vivants, avec des personnalités différentes, bien affirmées. Il y a plein d'initiatives intéressantes. Les résultats de l'enquête Great Place To Work nous permettent d'affirmer que nous avons déjà bien avancé.

ET CHEZ APICIL ? COMMENT LE PROJET EST-IL PERÇU ?

Il y a des espaces de travail collaboratifs, comme notre Obeya, qui fleurissent un peu partout dans d'autres services.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS À UNE DIRECTION OU UN SERVICE QUI VOUDRAIT SE LANCER DANS UN PROJET COMME APISWITCH ?

Les piliers de ce genre de projet sont la confiance, l'autonomie, la coopération et le sens. Le plus compliqué c'est le sens. L'autonomie, la coopération et la confiance, ça s'acquiert petit à petit. La première pierre à tout ça, c'est le feedback authentique. Sans feedback, rien n'est possible. Le feedback, c'est reconnaître l'autre. C'est le considérer pour ce qu'il est, pour ce qu'il apporte au collectif. Il se fait dans tous les sens, à 360°. Du manager au collaborateur, du collaborateur au manager, du manager à son manager, et de collègue à collègue. Mais le plus important, c'est l'authenticité ! N'attendez pas des autres qu'ils acceptent un changement imposé et qui ne leur ressemble pas. C'est pour ça qu'on se forme à la communication positive. Se connaître et avoir conscience de ce que l'on renvoie permet d'évoluer.



LEXIQUE APISWITCH

OBEYA

« Grande salle » en japonais. Cet espace collaboratif, au centre de la direction, est dédié au partage, à la cocréativité et à la transversalité.

KANBAN

Méthode de gestion de flux de travail. Nous l'avons adaptée pour suivre visuellement l'avancement de nos tâches.



STAND-UP

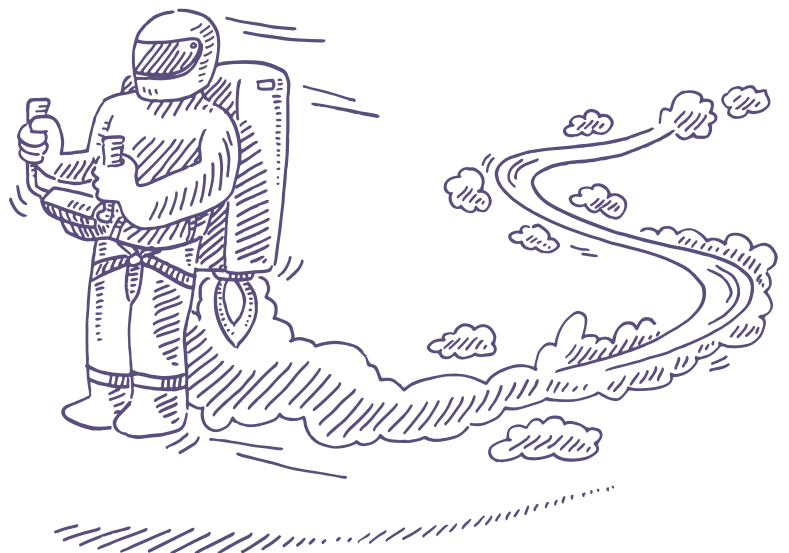
Lors de ces « réunions debout », nous échangeons en 15 minutes sur ce qui est fait, sur ce qu'il reste à faire et sur les solutions à apporter. Les kanbans sont les supports visuels de ces points d'équipes.

FACILITATION

Action d'animer des réunions et des ateliers pour aider les contributeurs à atteindre leurs objectifs, stimuler la coopération, la créativité, et l'efficacité.



Modèle d'organisation verticale, peu propice à la transversalité.



TALENT

Capacités et aptitudes des collaborateurs. Ils peuvent être professionnels ou extraprofessionnels. Ils sont générateurs d'idées et de cohésion d'équipe.

SE FIXER UN CAP ET LE GARDER

LA BOUSSOLE, POUR GARDER LE CAP !

[L] e projet Apiswitch basé sur l'intelligence collective se construit avec spontanéité, créativité, enthousiasme et expérimentations diverses : le risque pourrait être de partir dans tous les sens... Pour éviter cela, gardons le Nord, grâce à la boussole ! Mais quelle est cette boussole ? Elle guide vers 4 axes fondamentaux, que nous devons tous alimenter et ne jamais perdre de vue. Ils sont faciles à utiliser : il suffit de se poser les bonnes questions régulièrement. Cela permet de vérifier que nous sommes dans la bonne direction, ou se réorienter si l'on voit qu'on s'éloigne.

COMMENT FONCTIONNE-T-ELLE ?

PRÉSENTATION SIMPLE EN QUATRE AXES

1 LE SENS & LA VISION

Le sens de ce que l'on fait au quotidien, et la vision qu'on en a (où l'on va), sont nos sources d'inspiration. C'est notre raison d'être, pourquoi le service existe, à quoi il sert ?

Décrire le sens et la vision de notre direction, c'est poser la première pierre, savoir pourquoi on est là. Quand la vision est connue et partagée, chacun trouve du sens à ce qu'il fait. Et le « comment » on le fait est bien moins important. Concentrons-nous sur le « pourquoi », le « comment » viendra facilement.

Comment faire ?

Nous nous sommes réunis, nous avons écouté d'abord l'inspiration et la vision de Marie-Eve Saint-Cierge Lovy sur toute la direction. Nous avons débattu, partagé cette vision. Puis chaque équipe a écrit sa raison d'être (à quoi sert l'équipe ?) et son ambition (comment veut-on grandir ?).



SE FIXER UN CAP ET LE GARDER



LES TALENTS

Chacun de nous doit pouvoir exprimer ce en quoi il est naturellement bon. Nous parlons de nos compétences techniques ou de nos expertises, ainsi que de nos qualités humaines. Nous nous sentons compétents et utiles dans notre poste, utiles pour le collectif. Là aussi nous avons partagé, échangé. Nous avons travaillé sur nos talents : pour les identifier, les dévoiler, les partager. En nous autorisant à exploiter des talents qui ne sont pas forcément en lien avec la mission principale d'une personne, nous renforçons l'idée d'un collectif plus fort, et la possibilité à chacun de sortir un peu de son périmètre.



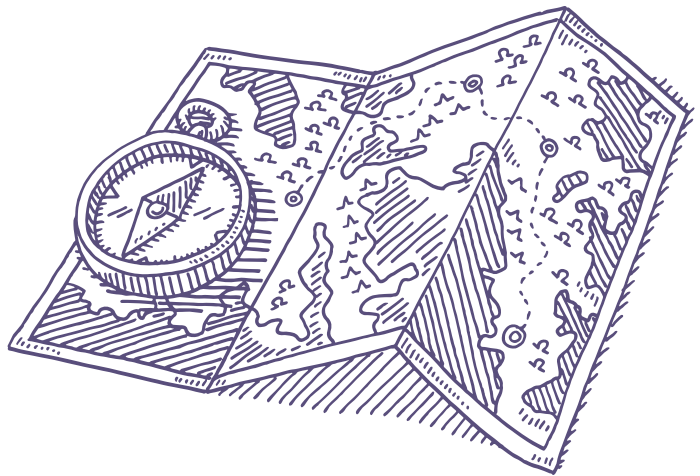
AUTONOMIE & COOPÉRATION

Pour progresser, nous devons nous sentir libres, autonomes. Là, la position des managers est déterminante. Comment ? En se faisant confiance, en s'accordant le droit à l'erreur. Notre direction nous le répète souvent : « Essayez ! Tentez votre chance, et surtout faites-vous plaisir ! ». Alors on essaye, on tâtonne, on se félicite d'essayer ! Pour la coopération, nous essayons de prendre nos décisions de plus en plus de façon collective, en impliquant tous les acteurs concernés. Par exemple, nos derniers recrutements ont été partagés : lecture des CV, entretiens, choix. Toute l'équipe concernée a participé ! Nous avons encore du chemin sur cet axe, et nous y travaillons. Et nous croyons de plus en plus que ce projet est justement un chemin avant tout.



LA PAROLE AUTHENTIQUE

Indispensable, la parole authentique est une posture puissante de notre projet. Pourquoi ? Parce que sans parole authentique il n'y a pas de confiance. Et sans confiance, comment développer sereinement le collectif ? Nous exposons nos émotions, nous accueillons celles des autres sans jugement. Chacun doit pouvoir s'exprimer sans crainte : en étant soi-même, sans se sentir jugé. C'est difficile, mais nous progressons doucement au fil de nos séances pratiques, même les plus introvertis commencent à libérer leur parole. Essayez, vous aussi ! Simplement, pour démarrer, faites donc un tour de table à votre prochaine réunion et chacun exprime sa météo du jour (comment il se sent, et pourquoi). Superficiel ? Non, bien au contraire.



Sur ces 4 axes, pour les faire vivre et redresser d'éventuels écarts, nous nous reposons la question chaque mois. Lors de notre stand up direction, chacun exprime son niveau de satisfaction sur chacun des axes. Simplement avec une couleur par axe. Le rouge domine ? Qu'est-ce qu'on fait ? Ou le vert ? Alors comment maintient-on ce système ? En tout cas on partage et on continue d'avancer !



2

INTERVIEW MARIE & LAURENT

Quand on voyage en terre inconnue, un guide peut s'avérer bien utile. Notre chance, c'est d'en avoir deux. Comment nous accompagnent-ils vers les sommets des nouveaux modes de travail ? Nous leur avons posé la question.

COMMENT VOTRE PARCOURS VOUS A-T-IL CONDUITS À ÊTRE IDENTIFIÉS COMME LES FACILITATEURS DE LA DIRECTION MARKETING ?

MARIE : J'ai été manager pendant 16 ans chez APICIL. Quand Marie-Eve nous a proposé de nous lancer dans le projet Apiswitch, ça m'a semblé évident, dans la continuité de ce que j'avais fait jusque-là.

LAURENT : J'ai commencé comme développeur, puis responsable d'application et chef de projet. Quand APICIL a refondu ses extranets clients et son site web, j'ai souhaité m'investir en tant que scrum master, comme le garant de l'agilité. Au bout de 3 ans, j'ai eu l'opportunité d'intégrer le marketing. J'avais alors l'idée de mélanger le marketing, l'IT et l'agilité. Et c'est naturellement que je suis devenu facilitateur.

ILS ONT FACILITÉ LE VOYAGE APISWITCH. Tous deux ont des parcours différents : l'un est aguerri aux méthodes agiles, l'autre a fait du management participatif une philosophie de travail.



COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS VOTRE RÔLE ?

M. On aide les collaborateurs dans leur organisation, dans leur façon d'aborder les projets pour qu'ils puissent se concentrer sur leurs expertises.

L. On anime des réunions et des ateliers de façon un peu différente, pour accompagner la transformation de toute l'équipe vers un modèle plus responsabilisant pour chacun.

M. On essaie de créer un climat propice à l'épanouissement et à la créativité. J'ai réussi ma journée quand j'ai aidé à accélérer les choses, quand ça a permis de favoriser l'exécution d'une mission, ou de trouver une nouvelle idée.

L. Je suis content de moi quand je sens que les choses avancent. Ou qu'on n'a pas fait une réunion qui ne servait à rien !

2

EN FAIT, VOUS ESSAYEZ DE GUÉRIR LE SERVICE DE LA RÉUNIONITE ?

L. Il y a un peu de ça (rires). J'ai horreur des réunions de 3 heures où on est juste là pour attendre son tour et où tout le monde regarde son PC. Quand je faisais de la sensibilisation agile, la dernière slide de ma présentation c'était « l'agilité est un chemin ». Ce n'est pas un but. Tous les jours, c'est à renouveler !

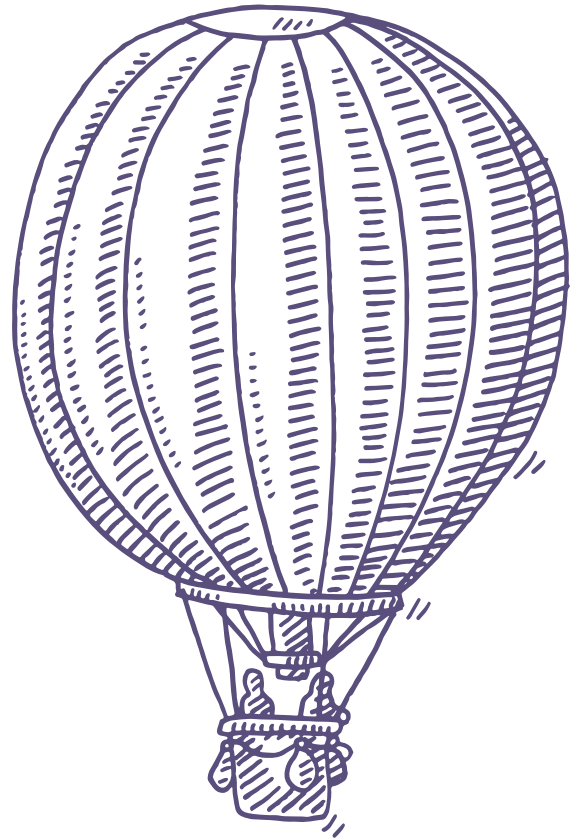
VOUS VOULEZ DIRE QUE LE RÔLE DU FACILITATEUR NE S'ARRÊTE PAS À UN MOMENT DONNÉ ?

L. Oui, on le voit très bien dans les témoignages qu'on peut recevoir des entreprises libérées par exemple. Quand le chef d'entreprise qui met cela en place s'en va, le naturel revient au galop. Des initiatives qui s'étaient créées peuvent se casser. C'est un équilibre, parfois un peu précaire, pas toujours évident à trouver.

AVEZ-VOUS DÛ DÉVELOPPER DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR ÊTRE BIEN DANS VOTRE RÔLE DE FACILITATEURS ?

L. J'ai fait une formation agilité. J'y ai découvert que l'agilité est un état d'esprit.

“Nous ne disons pas qu'il ne faut plus de managers. Mais nous sommes davantage dans le leadership que le management. Le manager est là pour accompagner les équipes et leur donner toutes les informations nécessaires.”



M. Les méthodes du management participatif sont de bonnes bases pour faire de la facilitation. Finalement, ça s'appuie sur du coaching, dans le sens où tu aides les gens à trouver leurs propres solutions et tu t'effaces en tant que manager.

AVEZ-VOUS CONSTATÉ DES CHANGEMENTS DANS LES ÉQUIPES DEPUIS LE LANCEMENT D'APISWITCH ?

M. Les gens prennent plus d'initiatives ; ils ont moins peur de proposer des choses. Le pouvoir de décision s'est déporté. Il est plus partagé.

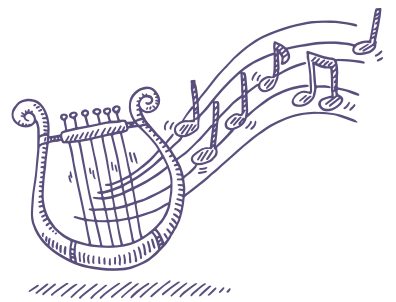
QU'EST-CE QUE VOUS RÉPONDRIEZ À QUELQU'UN QUI VOUS REPROCHERAIT DE NE PAS ÊTRE « RENTABLE » ?

M. C'est vrai que si du jour au lendemain je ne suis pas là pendant 3 mois, ça ne va pas faire boîter la direction marketing. Donc effectivement, ça fait un peu « luxe ». Mais c'est tout un modèle. Trois mois ça ne se verra pas, mais six on pourra ressentir des manques.

L. C'est l'huile dans les rouages ! Et aussi un laboratoire !

LA BOÎTE À OUTILS POUR UN CHANGEMENT RÉUSSI

LA COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV)



LA CNV SE DIVISE EN 4 ÉTAPES. LOIN D'ÊTRE UNE LISTE À SUIVRE ABSOLUMENT, IL S'AGIT SURTOUT DE REPÈRES PERMETTANT DE S'EXPRIMER EN TOUTE BIENVEILLANCE.

1

OBSERVER LES FAITS

Ce qu'on a vu, ce qu'on évalue en termes de bien ou de mal, et ce qu'on interprète. Pour éviter tout jugement, commencez vos observations par la première personne du singulier : « J'ai observé que, j'ai constaté que, j'ai l'impression que, etc. ».

2

EXPRIMER SES SENTIMENTS

Que vous font ressentir les faits que vous avez observés ? C'est le moment de mettre des mots sur ce que vous ressentez ! « Je me sens frustré, je ressens de la colère, je suis surpris... ». Attention, là encore, à ne pas tomber dans le jugement, et à éviter les « tu » et les « vous ».

3

CLARIFIER SES BESOINS

Pour les identifier, demandez-vous ce qui rendrait votre quotidien plus beau. Nous pouvons avoir besoin de sécurité, d'empathie, de compréhension, de sens, de créativité, d'amour, ou encore d'autonomie. Nos besoins sont l'énergie vitale dont nous avons besoin pour avancer.

4

FAIRE SA DEMANDE

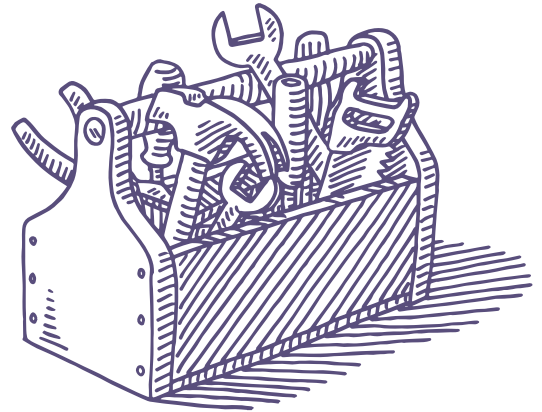
Une bonne demande est réalisable, concrète et positive.

LA CNV EST L'OUTIL QUE TOUS LES COLLABORATEURS DEVRAIENT AVOIR AVEC EUX :

- Pour communiquer avec soi-même, en auto-empathie : elle permet de clarifier ce qui se passe avec soi.
- Pour communiquer avec les autres, afin que le message soit accepté et compris.
- Pour recevoir les messages des autres, se mettre en position d'écoute active et favoriser le dialogue.

3

LES CHAPEAUX DE BONO



[N] on, les chapeaux de Bono ne sont pas une nouvelle extravagance de Bono, le mythique chanteur du groupe U2, mais une façon d'aborder les problématiques pour en faire le tour sans tourner autour du pot ! Cet atelier est extrait de l'ouvrage « Six chapeaux pour penser » (1985) d'Edward de Bono, spécialiste des sciences cognitives.

Il consiste à séquencer le mode de pensée pour éviter ce qu'il appelle la pensée spaghetti.

OBJECTIF : se concentrer sur une chose à la fois et empêcher notre propre censure d'éliminer des idées qui nous déconcertent.

AINSI, IL DÉFINIT 6 CHAPEAUX POUR ORIENTER LA RÉFLEXION :



Chapeau blanc

NEUTRALITÉ : quels sont les éléments factuels sur cette question ?

.....



Chapeau rouge

EMOTIONS : quel est mon ressenti sur ce thème ?

.....



Chapeau noir

PESSIMISME : pourquoi ça ne marchera pas ?

.....



Chapeau jaune

OPTIMISME : en quoi est-ce important et utile ?

.....



Chapeau vert

CRÉATIVITÉ : quelles sont les idées à mettre en œuvre pour y arriver ?

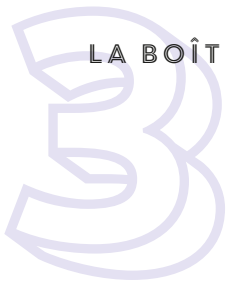
.....



Chapeau bleu

ORGANISATION : quelles sont les 3 actions prioritaires à expérimenter ?

.....



**NOUS AVONS TRAVAILLÉ AVEC LES CHAPEAUX DE BONO
AUTOUR DE 4 THÈMES QUE LE GROUPE A CHOISIS :**



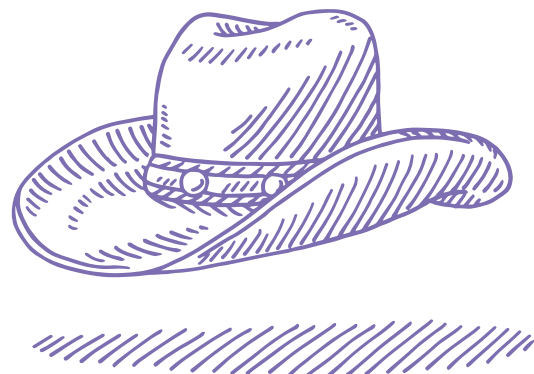
Le process de réflexion était le suivant :

pour chaque problématique, nous avons passé 3 minutes sur chaque chapeau dans l'ordre décrit en page précédente, en faisant à chaque fois un tour de table et en inscrivant sur un panneau les informations remontées. Cela permet à chacun de s'exprimer tout en évitant les commentaires.

Les bénéfices de cette technique telle que nous avons pu l'expérimenter :

- Nous avons pu voir la situation sous des angles différents en admettant la multiplicité des points de vue.
- Nous avons surmonté les difficultés liées aux modes de communication.
- Nous nous sommes autorisés à explorer des champs de réflexion inhabituels pour nous.
- Nous avons pu construire une vision à la fois globale et détaillée de la situation.
- Enfin, les décisions prises nous ont aidé à avancer, par exemple sur la gestion des rex/feedback : nous leur avons donné un cadre, intégré des faits et des ressentis, ainsi qu'une formalisation.

Cette pratique, en permettant au groupe de porter le chapeau collectivement sur chaque facette d'une problématique, incite celui-ci à explorer des zones où le groupe ne va pas de manière naturelle, mais qui peuvent être essentielles pour progresser ensemble. À mettre en pratique !



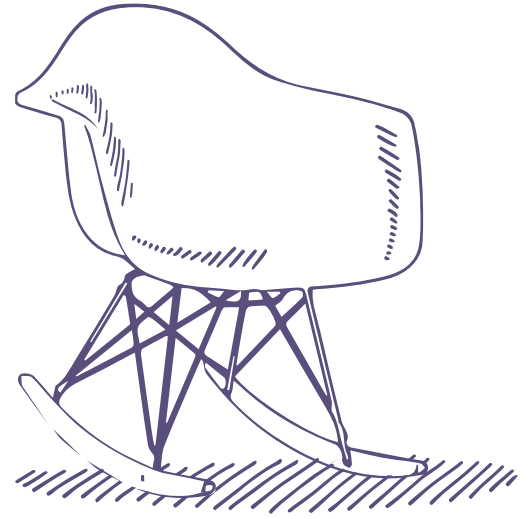


LA CHAISE CHAUDE

[C] et exercice, nous l'avons expérimenté lors d'une de nos journées Apiswitch. « *Aujourd'hui je vous propose de faire un atelier qui s'appelle la chaise chaude* ». Mais qu'est-ce que c'est que cette histoire de chaise chaude ?

Est-ce que cela s'apparente à une chaise longue qui chauffe au soleil ? À moins que ce ne soit un exercice pour prendre un peu de hauteur ? Ah non... sinon ça s'appellerait une chaise haute !

Ou alors c'est un atelier qui doit nous transporter vers un état d'esprit différent ? Peut-être, mais, dans ce cas-là, ce serait la chaise au porteur. Je ne sais plus... je sens que j'ai le cul entre deux chaises et que si je continue comme ça, vous allez finir par faire la politique de la chaise vide ! Donc, la chaise chaude !



REGROUPEZ UNE ÉQUIPE DE 5-7 PERSONNES, INSTALLEZ UNE CHAISE. JUSQU'ICI, C'EST FACILE !

Une personne s'assied sur la chaise, disons qu'elle s'appelle Jeanne, les autres restent debout, devant elle. Ça va ? Dans cet exercice, pas besoin de se faire des nœuds de chaise au cerveau.

Chaque personne debout va prendre la parole, chacune à son tour, pour dire à Jeanne quelque chose qu'elle apprécie vraiment chez elle : dans son travail, dans son comportement.

Ainsi Jeanne va recevoir des compliments de l'ensemble des autres personnes du groupe. Cela devrait lui faire chaud au cœur ! Ah... Voilà pourquoi « chaise chaude » !

Que se passe-t-il ensuite ? Quelqu'un prend la place de Jeanne et on réitère l'expérience, jusqu'à ce que tout le monde soit passé sur la chaise.

Ainsi, tout le monde aura reçu des appréciations positives des autres, et ça c'est précieux, car dans le monde de l'entreprise, on oublie parfois le côté positif des choses, on oublie de se faire des compliments, on a tendance à vouloir corriger les dysfonctionnements, et... on ne voit plus que ça !

En miroir chaque personne aura pu recueillir ses points forts perçus par les autres et pourra avoir découvert au détour d'une réflexion, une qualité surprenante et inattendue !

La valorisation de collaborateurs par d'autres collaborateurs, n'est-ce pas essentiel pour une vie d'équipe dans la confiance ?

“Alors à vous ! Pratiquez la chaise chaude sans modération.”

3

LES BIENFAITS DE LA CONVIVIALITÉ



**LA CONVIVIALITÉ EN ENTREPRISE, EST-CE PRIMORDIAL ?
ON ENTEND BEAUCOUP PARLER DE CONVIVIALITÉ DEPUIS QUELQUES ANNÉES EN ENTREPRISE,
MAIS QU'EN EST-IL ? EST-CE VRAIMENT POSSIBLE ?**

D'OÙ VIENT CETTE IDÉE DE CONVIVIALITÉ EN ENTREPRISE ?

Au début, ce sont les start-ups qui ont fait parler d'elles avec la convivialité. Les grandes structures américaines ont suivi comme Google ou encore Apple. Par exemple, ces entreprises proposent des fruits, des pâtisseries à volonté dans l'espace cuisine. Des grandes tables remplacent les bureaux personnels où les collaborateurs peuvent se poser avec leur PC et travailler.

Certaines entreprises japonaises implantées en France ont également un endroit pour faire la sieste.

Au sein du service Marketing chez APICIL, cet aspect de convivialité est l'une de nos valeurs fondamentales.

QUELS SONT POUR NOUS LES BIENFAITS DE LA CONVIVIALITÉ ?

Pour la convivialité, le lieu est important, mais c'est avant tout une envie de partage, de collaboration, de plaisir et d'échange où l'on peut tous - ou en petits groupes - se rassembler. Nous avons construit notre endroit à nous : « L'Obeya ». C'est un espace avec de grandes tables et des chaises hautes au milieu de nos bureaux. Cet endroit nous permet de faire nos petits déjeuners (anniversaire, réussite, départ en congé maternité, etc.).

L'Obeya est également un lieu de rencontre, pour des points de 10 minutes comme pour des réunions de quelques heures. Ce lieu rend les réunions ou les ateliers de travail moins formels

et plus agréables. Les personnes des services extérieurs aiment venir dans notre espace. Nous avons également travaillé sur un processus d'intégration propre à notre service avec « le kit du nouvel arrivant ». Il a pour but d'intégrer au mieux nos nouveaux collaborateurs et de créer un premier contact, en proposant une visite des locaux, des moments d'échanges et de rencontre. Ce kit est également constitué d'un guide qui recense l'ensemble des outils et méthodes de travail du service ainsi que des fiches de présentation de chaque collaborateur.

Nous retrouvons plusieurs passions et talents au sein de notre service que chaque personne peut partager : des sessions de course à pied organisées par les marathonien/nes tous les mardis midis pour les plus sportifs, un atelier chorale pour nos chanteurs amateurs ou encore des séances de méditation pour se détendre et être en accord avec soi-même.

MAIS LA CONVIVIALITÉ EN ENTREPRISE, EST-ELLE POSITIVE ? OUI, ELLE L'EST.

La convivialité c'est tout ça : du partage, des échanges et des moments décalés du monde professionnel pour se bâtir une réelle cohésion d'équipe, au sein d'un grand groupe où il est parfois difficile de se trouver une place. On pourrait croire que la convivialité empiète sur le temps de travail mais une équipe soudée qui partage est une équipe qui va plus loin dans le travail.



MÉDITER POUR MIEUX TRAVAILLER



ISABELLE EST CONCEPTRICE DE CONTENUS AU SERVICE MARKETING D'APICIL. FÉRUE DE CHRISTOPHE ANDRÉ ET DE MATTHIEU RICARD, ELLE EXPLIQUE POURQUOI ET COMMENT LA MÉDITATION DE PLEINE CONSCIENCE A TOUTE SA PLACE AU BUREAU.

[L'] idée de faire connaître la méditation de pleine conscience à mes collègues a germé à la fin d'un atelier Apiswitch, un jour enneigé de décembre 2017.

Pratiquant la méditation tous les jours, depuis plus d'un an, je découvrais les effets bénéfiques au quotidien. C'était ce que je voulais partager, transmettre. Je voulais également m'approprier les séances, les personnaliser. Alors, comme je le fais pour ma propre pratique, je me suis inspirée de l'illustre Christophe André, qui parle du souffle comme base de toute méditation : « Respirer, c'est la vie, c'est se sentir vivant. »

Ma volonté est de démontrer que tout le monde peut pratiquer la méditation même au travail ! Qu'il n'y a pas de prédispositions à avoir, que nous pouvons, si nous le voulons, « marcher, manger, boire, voyager en pleine conscience ».

Il suffit de penser à ce que l'on fait au moment où on le fait et de revenir à son souffle, aux sensations dans son corps. Parfois, nous le faisons déjà sans nous en rendre compte, en regardant un beau paysage par exemple... Nous fixons notre attention sur ce que nous observons et rien d'autre ne compte.

PETITS EXERCICES PRATIQUES

Pause de pleine conscience

Fermez les yeux et rentrez en vous-même. Contactez votre respiration, l'air frais qui entre dans vos poumons, l'air plus chaud qui en ressort. Ressentez le mouvement de votre thorax ou de votre abdomen qui se gonfle à l'inspire, qui se dégonfle à l'expire. Laissez-vous porter par ce flux et ce reflux. Observez l'amplitude de votre respiration et poursuivez au contact de vos sensations. Si une pensée, une émotion, une tension, une douleur se manifestent, observez-les avec bienveillance, puis revenez gentiment à votre souffle. Quand cela sera le bon moment pour vous de revenir à la pleine conscience de notre réalité, vous ouvrirez doucement les yeux.

Boire un verre d'eau en pleine conscience

Servez-vous un verre d'eau en prenant conscience du geste que vous accomplissez. Regardez attentivement le verre, l'eau qui coule dedans, la lumière qui se reflète peut-être. Respirez et humez son odeur. Puis approchez lentement et en conscience le verre de votre bouche et ressentez la sensation particulière du verre sur vos lèvres. Buvez une gorgée d'eau. Quelle sensation dans votre bouche ? Quel goût a cette eau ? Est-ce agréable ? Désagréable ? Que se passe-t-il quand vous l'avez ? Poursuivez gorgée après gorgée. Comment vous sentez-vous maintenant ?

ILS ONT
SWITCHÉ,
ILS SONT
API

UNE ÉQUIPE MARKETING... LIBÉRÉE... DÉLIVRÉE !



Nadine

“Réinventer les méthodes de management, c’est bien, mais quand on est soi-même manager, comment vit-on un projet comme Apiswitch ?”

NADINE ET CÉLINE, MANAGERS AU SEIN DE LA DIRECTION MARKETING, DÉBRIEFENT DE LEUR VOYAGE.

UN AN ET DEMI APRÈS LE DÉMARRAGE D’APISWITCH, EST-CE QUE VOS MÉTHODES ONT CHANGÉ ?

CÉLINE. C’est la façon dont on me consulte qui est différente et plus enrichissante : en tant que co-constructeur...

NADINE. On aide plus l’équipe à trouver des solutions, et non plus à trouver nous-même des solutions. C’est beaucoup plus satisfaisant et agréable.

LES NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL UTILISÉES ONT-ELLES FAIT ÉVOLUER L’EFFICACITÉ DE L’ÉQUIPE ?

N. Sûre et certaine ! On a mis en place des méthodes et ça marche. À nous d’être plus dans le faire-valoir, et d’apporter de l’aide aux autres (c’est d’ailleurs ce qu’on nous demande). Je pense que l’étape suivante sera, pour l’équipe et nous-mêmes, d’être porte-parole de ces techniques.

C. Il faut prouver aussi qu’on a une meilleure expertise : notre service marketing a aussi des compétences derrière tout ça.



INSPIRATIONS EXTÉRIEURES

ALLER VOIR CE QUI SE FAIT AILLEURS EST UNE PART IMPORTANTE DE NOTRE RÉFLEXION POUR MIEUX COLLABORER. L'ÉQUIPE D'APISWITCH EST PARTIE EN QUÊTE D'INSPIRATION CHEZ SES VOISINS.

Marie



UNE VISITE CHEZ CRÉALAB

IL EXISTE BEAUCOUP D'ESPACES DE TRAVAIL DANS LA RÉGION, POURQUOI AVOIR CHOISI DE VISITER CRÉALAB ?

MARIE : Créalab est un bon exemple car il a été pensé grâce à une méthode de Design sprint.

AUORE : Même s'il a été financé par un grand groupe (Groupama), il est animé par une start-up, ce qui lui donne de l'agilité. C'est un lieu inspirant.

QU'AVEZ-VOUS PENSÉ DE L'ENDROIT ?

A. Tout le monde se sent à l'aise pour travailler. Des tableaux blancs permettent d'exprimer sa créativité.

M. C'est vrai qu'il y a une réelle incitation au travail collaboratif.

A. Petit bémol, l'endroit manque de chaleur par rapport à d'autres lieux. Par exemple, il y a une seule grande pièce alors que plusieurs petits espaces seraient un vrai plus.

Aurore



IMMERSION CHEZ HERVÉ THERMIQUE

MARIE, EN QUOI L'ORGANISATION D'HERVÉ THERMIQUE EST-ELLE INNOVANTE ?

Il y a 3 niveaux hiérarchiques alors que dans d'autres entreprises il y en a au moins 5 !

COMMENT FONT-ILS POUR TRAVAILLER SANS MODE PYRAMIDAL ?

Ils sont organisés en totale autonomie. Les territoires gèrent la paie et les budgets. Ils fixent même leurs propres objectifs. Une assistante gère l'administratif. Un journaliste et un animateur reportent les « signaux faibles » au niveau managérial.

QUI PREND LES DÉCISIONS S'IL N'Y A PAS DE MANAGER ?

Les décisions sont prises de manière collective sans validation par le supérieur hiérarchique. Cela donne beaucoup de poids au collectif.

SUR QUOI REPOSE LA RÉUSSITE D'HERVÉ THERMIQUE ?

Leur croissance est bien supérieure aux autres entreprises du secteur. Je dirais que c'est une combinaison de bonnes pratiques et la volonté de se remettre en question en continu.

Une telle organisation repose aussi beaucoup sur le partage de l'information.



Ce livre blanc a été conçu et réalisé par le Groupe APICIL
pour le blog "L'Élan des talents".

Réf. 3746.

Création éditoriale : Agence Magazine

Rédaction : Groupe APICIL et agence Nf2

Contributeurs : tous les API collaborateurs de la direction Marketing d'APICIL

Photos : iStock, DR

APICIL Transverse, association de gestion régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et ses suites,
enregistrée sous le numéro SIREN 417 591 971, dont le siège social est situé 38 rue François Peissel, 69 300 Caluire et Cuire