

**Vidéo**

Geoffroy Didier : «A l'école, l'uniforme est un outil d'égalité des chances»

**Vidéo**

Geoffroy Didier : « François Hollande et Manuel Valls ne connaissent rien au monde de l'entreprise »

**Innovation**

Les talents au centre d'une nouvelle gouvernance collective

**Editorial**

« L'énergie est notre avenir »

**Rendez-vous**

La matinale : Banque de France, François Fillon, Rebsamen

**Innovation**

# Les talents au centre d'une nouvelle gouvernance collective

Partage

Réagir

Imprimer

T+ T+



Publié le mercredi 26 août à 10h18  
Par Hugo Sedouramane, Journaliste

**Les faits** - Design thinking, théorie U, intelligence collective, holocratie... De nouvelles pratiques émergent dans les entreprises. Objectifs : mieux répondre aux demandes des jeunes recrues, faire des talents et de l'humain «l'huile du moteur», quitte à bousculer les systèmes hiérarchiques patriarcaux.

L'économie collaborative explose, soutenue par deux piliers : le réseau et la participation. Dans l'économie dite réelle, elle se traduit par l'essor de services comme Drivy ou Airbnb. Ce n'est là que l'illustration d'une idéologie, portée par les plus jeunes actifs, qui prend plusieurs formes. Dans l'entreprise, «on parle de l'économie du mieux, c'est une nouvelle approche philosophique», souligne Audrey Saget, cofondatrice d'un cabinet spécialisé dans la transformation culturelle et les métiers des organisations par l'intelligence collective.

Le design thinking ? Il met l'empathie envers le consommateur au cœur de la conception des produits. L'«entreprise libérée» ? Elle valorise l'organisation des salariés et déconstruit les modèles de management traditionnels. Faut-il voir dans ces concepts des effets de mode ? «Il y a toujours le danger de voir les gens se lasser de ce type d'approches. Il n'empêche : les "early adopters" qui sont aujourd'hui observés avec curiosité ont sans doute tout compris avant les autres». «Les grands groupes comprennent l'utilité de ces mouvements, mais il n'est pas acquis pour autant qu'ils veulent et vont changer leur manière d'être», poursuit-elle. Les entreprises restent soumises à des pressions exogènes qui les poussent à s'interroger : pas assez innovantes, besoin de s'internationaliser, croissance externe, recherche d'une culture internationale... Dans tous les cas, «il faut partir de la culture, de l'ADN de l'entreprise et définir une vision partagée».

Certaines approches sont plus «douces» que d'autres, mais toutes ont l'objectif de favoriser l'ouverture des salariés sur le monde. «Sir Ken Robinson, le spécialiste du développement de la créativité et de l'innovation, disait qu'on a trop pensé notre corps comme un moyen de nous transporter dans une salle de réunion. Dans l'entreprise, on réalise aujourd'hui qu'il faut s'engager avec ses émotions, ses intuitions et son corps». Bonne nouvelle : il existe des méthodes adaptées pour expérimenter un nouveau niveau de confiance. ImFusio a ainsi modélisé un schéma qui se base sur la . Cette dernière suppose une co-initiation et une intention commune pour générer une forme de lâcher-prise dans l'entreprise, pour ensuite donner naissance à des projets communs.

Cela se produit en trois phases baptisées «labo», «proto» et «transfo». «On commence par travailler sur de petites communautés de partage pour réaliser des expérimentations hors normes sur des sujets concrets liés au business ou non. Les groupes doivent être les plus divers possibles pour générer le plus d'intelligence collective. Par la suite, les comportements se diffusent au sein de l'entreprise, dans différents périmètres», détaille Audrey Saget. Enfin, «le mode de fonctionnement hors norme se généralise. On passe progressivement de 2,5% d'innovateurs à 13% d'early adopters, pour ensuite vivre un basculement».

Plus stricte mais pas sectaire, l'holocratie se base sur une véritable , forme de méta-modèle qui évolue dans le temps. C'est notamment ce qu'ont vécu Zappos ou Kingfisher. L'idée : détruire les systèmes hiérarchiques dans l'entreprise pour instaurer de nouveaux systèmes de valeur. «C'est l'expression d'une énergie nouvelle : on laisse l'opportunité à n'importe quelle personne d'être soi-même. Cela perturbe certains, qui décident de partir», souligne Bernard Marie Chiquet chez IGI Partners. «Cette méthodologie est pour l'instant adoptée par des pionniers, des managers qui ne sont pas attachés à leur poste. Des gens intègres». Elle impose cependant un basculement de valeur et dans la relation à l'argent. Les talents sont donc au centre de la gouvernance collective et «le pouvoir n'est limité que par la capacité des hommes à s'en emparer». Il faut généralement deux mois aux employés pour comprendre cette posture d'esprit, d'autant que le salaire n'est plus relatif à la pyramide hiérarchique : c'est la valeur ajoutée qui est valorisée. De quoi bousculer tous les collaborateurs.

Partage

Réagir

**Dossier : «Formidable jeunesse»**



Par Claire Bauchart  
10:05  
**Les nouvelles ambitions de la génération smartphone**

Par Olivier Auguste  
10:00

**«L'énergie est notre avenir»**

Par contributeurs

Hier à 18:52

**Aux jeunes de porter le retour de la morale**

Tout le dossier

**A voir aussi**



#Hollande : une candidature en 2017 "crédrille" ?



Valérie Pécresse et la politique souterraine



Le Top Flop : l'effort d'Airbnb pour Paris / Le Chinois le plus riche du



TextO' : François Hollande : "Cette agression est une

Recommandé par eutbrain

**A la Une**



Par Raphaël Legendre  
11:21  
**Impôts : Michel Sapin au secours de la veuve (et de sa demi-part)**

Par Claire Bauchart  
10:05

**Les nouvelles ambitions de la génération smartphone**

Par l'Opinion  
09:15

**Geoffroy Didier : «A l'école, l'uniforme est un outil d'égalité des chances»**

Tous les articles à la Une