
Nouvelles pratiques managériales : utopies ou modèles inspirants ?

Journée d'échanges
organisée par la Fondation Domus,
à l'occasion de son 50^e anniversaire

15 novembre 2023 / Campus Energypolis, Sion

Nos remerciements à



energypolis

VISIOCONFÉRENCE

d'**Erwan Devèze**, consultant et conférencier spécialisé en neurosciences et neuromanagement, coach, auteur notamment du livre « Le pouvoir rend-il fou ? », ancien négociateur pour la Croix-Rouge dans les pays en guerre

➤ [Télécharger la présentation PPT](#)
(lien valable jusqu'au 23.12.2023, 15 h 28)

➤ [Voir la captation de la visioconférence](#)
(vidéo Youtube)



Comprendre l'intelligence humaine...

Préambule

«Il ne suffit pas d'apprendre à l'homme une spécialité. Car il devient ainsi une machine utilisable, mais non une personnalité.

Il importe qu'il acquière un sentiment, un sens pratique de ce qui vaut la peine d'être entrepris, de ce qui est beau, de ce qui est moralement droit. Sinon il ressemble davantage avec ses connaissances professionnelles à un chien savant qu'à une créature harmonieusement développée.

Il doit apprendre à comprendre les motivations des hommes, leurs chimères et leurs angoisses pour déterminer son rôle exact vis-à-vis des proches et de la communauté.» Albert Einstein, Comment je vois le monde (1949)

Le monde change, les crises se succèdent, les guerres font rage...

Comment s'adapter ?

Le cerveau aime-t-il le changement ? Oui et non. Il aime se réfugier derrière ce qu'il connaît, mais se nourrit de la nouveauté, nécessaire à son développement et à sa bonne santé (maintien des réseaux neuronaux). La routine a du bon. Être un sachant, c'est bien, mais il s'agit de redevenir un apprenant permanent. Non seulement pour le bien de notre cerveau, mais aussi pour le plaisir. Car plaisir et performance se nourrissent l'un l'autre.

Et l'humain ? Il perçoit mal le changement, associé à un renoncement au comportement-plaisir : la déconstruction d'un réseau neuronal consolidé (routine) pour en établir un autre.

Comment accompagner le changement ?

- **Offrir du soutien** / Présence affective sécurisante.
- **Donner du sens** / Plus on comprend, moins on craint.
- **Entrer dans l'action** / Concentrer son attention sur l'action, la solution, l'émulation. Par ailleurs, le cerveau apprend beaucoup par mimétisme : s'appuyer sur le pouvoir du collectif.

... pour un management éthique et performant

Etre résilient, ça s'apprend.

La résilience, ou la capacité à surmonter les chocs, est accessible à tous. Elle exige humilité, travail et vérité. Il s'agit de s'autoriser à être vulnérable, d'accepter les moments difficiles, de cheminer à son rythme. Elle exige cependant une transformation personnelle en profondeur, spirituelle et relationnelle.

On peut faire du stress son allié, en passant du stress subi en stress productif.

Quelques stratégies :

- Identifier les facteurs de stress
- Développer sa métacognition: s'observer penser et agir, évaluer le stress ressenti
- Mettre en place des actions concrètes orientées solutions et célébrer les petites victoires
- Protéger son cerveau du stress inutile (on reçoit trop d'informations, viser la sobriété neuronale)
- Renforcer son cerveau avec un mode de vie sain (sommeil, sport, alimentation, etc.)

Pour oser s'engager dans un contexte incertain, il faut passer par:

- l'acceptation (prendre acte, même si on n'est pas d'accord, et accepter de ne pas avoir toutes les réponses à l'instant T);
- l'action (apprendre en faisant, faire ainsi baisser ses ruminations, cultiver le collectif, la solidarité, l'émulation et le défi).

L'équilibre émotionnel se travaille en permanence

- Comprendre et accepter ses émotions (mettre des mots)
- Mettre à distance les émotions désagréables (sport, méditation, sommeil, activer ses sens, etc.)
- Savourer en plein les émotions agréables

Jouer la contagion émotionnelle positive

- Notre système neuronal fonctionne en miroir. Arriver au travail tous les jours de bonne humeur, c'est insuffler une énergie positive.

Adopter le feed-back valorisant

- Le faire en continu
- Etre précis, concret
- Se focaliser sur la tâche et non sur le jugement
- Féliciter, et ne pas dire « oui, mais » (le cerveau retient uniquement ce qu'il y a après le « mais »): dissocier les moments de félicitations de ceux de critique

Développer une empathie utile à soi et à l'autre

- Aller vers l'autre, vers la diversité, et faire parfois le jeu de prendre la perspective de l'autre
- Exercer son raisonnement moral, s'interroger sur les conséquences de ses actes et mots (compétences socio-émotionnelles)
- Réguler ses émotions pour ne pas se laisser submerger par la souffrance de l'autre (méditation, pleine conscience, etc.)
- Faire des actions pour les autres et développer sa compassion

Booster sa créativité, car nous sommes tous des créatifs qui s'ignorent

- Se préserver des moments de repos et sérénité
- Se nourrir de la diversité
- Développer sa métacognition (s'observer penser et créer) et repérer les moments et contextes propices

Qui sera le manager de demain ?

Une personne faisant preuve de :

- **Humilité apprenante** / Je ne sais pas tout, je le reconnais, je suis dans l'écoute active, et je ne fais pas à la place de. Revenir dans une symétrie.
- **Courage d'affronter mes peurs et fragilités** / Je ne suis pas un super héros, j'affronte mes peurs, prends des risques, sors de ma zone de confort, je sais vivre l'échec, tout en essayant de m'améliorer.
- **Passion contagieuse** / Je donne du sens à l'action individuelle et collective, transmets de l'énergie positive, du plaisir, de la confiance, aligne mes valeurs à mes actes.

“

Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose

Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer

— Saint Exupéry

”

TABLE RONDE

Avec

Erwan Devèze, consultant et conférencier spécialisé en neurosciences et neuromanagement (en visioconférence)

Christophe Barman, co-fondateur de l'entreprise collaborative Loyco, ambassadeur de nouvelles formes de gouvernance d'entreprise de type participatif

Jean-Charles Rey, coach du bachelor «Business Team Academy» HES-SO Valais-Wallis, spécialiste des méthodes participatives.

Philippe Besse, directeur de la Fondation Domus, et initiateur du management participatif dans l'institution.

Stéphanie Emery Haenni, responsable RH de la Fondation Domus, membre du collège de direction.

Modération:

Florian Barbey, conseiller en communication et formateur



> Voir la captation de la visioconférence (vidéo Youtube)

Selon vous, les nouvelles pratiques managériales sont nécessaires pour mieux vivre le changement. Qu'est-ce qui change ?

Jean-Charles Rey (JCR): Depuis le Covid, la situation a changé. L'an dernier, 40% des mises au concours ont débouché sur des solutions insatisfaisantes. Le plaisir au travail est devenu une exigence. Par ailleurs, les emplois basés sur « je sais, j'applique » vont disparaître. Demain, il s'agira de s'adapter en permanence aux exigences du client.

Christophe Barman (CB): Les conditions ont effectivement changé. J'identifie trois facteurs majeurs: la crise climatique (les collaborateurs n'offrent pas le même niveau d'engagement dans une entreprise qui n'a pas cette conscience), les humains sont « dérobotisés » (ils ne veulent plus qu'on leur dise quoi faire), et les robots humanisés (on va tous devenir des dompteurs de chat GPT).



Christophe Barman, co-fondateur de l'entreprise collaborative Loyco

Or, aujourd'hui, peu d'organisations se sont mises en mouvement. Sans doute parce qu'on est en Suisse et que 600 000 entreprises dans notre pays comptent moins de 50 collaborateurs et sont majoritairement dirigées par des hommes plutôt âgés. Nos dogmes économiques et politiques sont aussi ancrés dans les faïtières économiques, mais le changement est inéluctable.

Pourquoi la Fondation Domus a-t-elle adopté un management participatif (MP) ?

Philippe Besse (PB): Les cadres voulaient aller dans cette direction. J'ai d'abord vu ça d'un œil circonspect. Mais la vie m'a forcé à bouger. Nous étions 24 quand j'ai débuté, aujourd'hui nous sommes 130, et pour moi qui aime la maîtrise, il y a eu un moment où ça n'était plus possible de tout contrôler. J'ai fait un burn-out. Soit je m'adaptais, soit je partais. J'ai pu reprendre après trois mois. J'ai réussi à être à l'écoute, et nous avons pu mettre en place dès 2018 un management participatif (MP) avec l'accompagnement de Jean-Charles Rey. Aujourd'hui, nous sommes toujours en chemin. Le MP est beaucoup plus exigeant qu'un modèle traditionnel.

Stéphanie Emery Haenni (SEH): Nous voulions effectivement aller vers quelque chose d'horizontal. A titre personnel, j'étais preneuse, mais je n'étais pas non plus Mike Horn! Par ailleurs, il y avait beaucoup de peurs. On a dû tous se réinventer personnellement. Dans ce contexte, l'humilité est importante. J'ai le droit de me tromper, j'ai en revanche l'obligation d'en faire quelque chose.



Stéphanie Emery Haenni, responsable RH
de la Fondation Domus

(CB): J'ai aussi pour ma part vécu un certain chaos. J'ai quitté un modèle très capitaliste dont je ne voulais plus. Nous avons créé Loyco en 2013, à deux, aujourd'hui nous sommes 130. Sur le chemin, nous avons réalisé qu'en grandissant on perdait des choses. Dans une petite équipe, l'intelligence collective existe de facto: on s'assied à côté du CEO et on discute. Et le partage d'informations se fait facilement. Avec la croissance est arrivé le désengagement, que nous avons attribué à l'éloignement du pouvoir et du savoir. On a cherché des solutions, lu le bouquin de Frédéric Laloux (ndlr: Reinventing organizations) et on a mis en place un modèle qui nous convient, mélange de sociocratie et holocratie, qu'on a baptisé Loycocraty.

Vous semblez avoir opté pour un changement de management sous la contrainte. Peut-on faire ce choix sereinement ?

(ED): Dans notre vie, les contraintes sont innombrables, et c'est naturel qu'elles déclenchent le changement. Mais le meilleur moteur reste le plaisir, l'envie. En matière d'activation cérébrale, il est fondamental que ce moteur intrinsèque soit prioritaire sur ceux qui sont extrinsèques.

(JCR): Et le changement peut aussi être vécu sereinement à l'interne si l'on sait gérer sereinement les conflits, qui naissent naturellement, tant les changements sont importants et la confrontation des besoins difficile. Pour sortir des modèles gagnants/perdants, on peut par exemple se servir des techniques de communication non violente.

Comment met-on en place un nouveau modèle managérial ?

(PB): On se fait accompagner. Nous avons bénéficié de l'aide de Jean-Charles Rey. Le travail a d'abord commencé au sein des cadres. Nous avons défini nos valeurs, un socle important qui a pris du temps et qui nous sert tous les jours pour savoir si nos choix sont les bons. Ensuite on s'est mis autour de la table, et on a avancé pas à pas. La dynamique d'équipe a peu à peu changé. Certains cadres n'ont pas réussi à mobiliser les ressources nécessaires, d'autres ont eu peur de

perdre la maîtrise, et on une partie de nos chefs de service sont partis. Dans un deuxième temps, nous sommes passé à la transmission vers les collaborateurs. Et nous sommes toujours en processus. Lorsque je suis fatigué, mes vieux réflexes reviennent, et mes cadres n'hésitent pas à me dire de prendre des vacances!...

Erwan Devèze (ED): C'est vrai, rien n'est jamais acquis. Les biais cognitifs sont puissants. Avec le cerveau, il faut donner du temps au temps.

(SEH): Je me souviens très bien du jour où nous avons annoncé ce changement aux collaborateurs, le 4 février 2019. Cela faisait deux ans que le Collège de direction y était, et on savait que c'était une bonne chose, mais il y a eu des départs. On le sait, la théorie le dit: cela ne convient pas à une personne sur cinq.

Concrètement, qu'est-ce qui change ?

(PB): Dans le cadre qui est donné par la Direction, la loi, le Canton, etc., les collaborateurs peuvent faire ce qu'ils veulent, du moment que les objectifs de sortie - que nous établissons ensemble - sont respectés. Si on prend la cuisine, les objectifs seront par exemple de mettre en place une cuisine de qualité, saine, bio, locale, etc. A l'équipe de choisir les moyens d'y parvenir. Notre rôle de cadre consiste à les coacher, selon leurs besoins. Le pendant de la liberté, c'est la responsabilité.



Philippe Besse, directeur de la Fondation Domus

(SEH): Autre exemple: dans notre secteur santé-social, les horaires sont le nerf de la guerre. Chez nous, les équipes établissent les leurs en autogestion. Cela nécessite d'oser dire à ses collègues ses besoins.

Davantage qu'un modèle, le MP n'est-il pas une façon de réfléchir ?

(JCR): Effectivement, c'est une posture, un processus collectif de développement et d'apprentissage. On ouvre des espaces de liberté et on demande aux gens d'assumer des responsabilités, tout en sachant que ça ne fonctionnera pas forcément au début. Il faut dépasser ses peurs, essayer, se tromper, corriger, etc.

(CB): La confiance joue un rôle fondamental. Dans les modèles traditionnels, les gens sont aussi soumis au changement, et ils n'aiment pas car il le leur est souvent imposé de manière exogène! En MP, ils peuvent choisir comment y parvenir. Leur faire confiance, c'est leur permettre de se tromper, de réessayer, et de tâtonner jusqu'à la réussite. C'est le principe même de l'agilité. Si on veut des résultats immédiats, on est mal barrés.

Ne risque-t-on pas de tomber dans la réunionite ?

(JCR): Contrairement à ce qu'on pourrait penser, on ne passe pas son temps à papoter. Le modèle est rentable. Après l'avoir compris, les gens agissent plutôt que de causer. On parle de modèle «par essais et corrections». Ils expérimentent et progressent vite.

(PB): Le MP prend peut-être un peu plus de temps, mais le résultat est meilleur.

(CB): Je pense que le risque de se tromper est effectivement bien plus grand lorsqu'une seule personne décide, plutôt qu'un collectif. Ce collectif doit néanmoins prendre le temps de grandir et de comprendre où l'on va, ce qui nécessite de la formation, du coaching, etc.

(SEH): Il y a un vrai travail d'explicitation du modèle. Mais je trouve que le mot participatif n'est pas bon. Il laisse penser que tout le monde participe à tout. C'est une erreur. Une fois le modèle compris, la personne est totalement responsable. On se « contente » de rassurer, accompagner, faire confiance et faire preuve de bienveillance.

(CB): On parle effectivement de vraie participation, d'action, de responsabilité. Le pire truc, c'est la boîte à idées. Tu demandes leur avis aux gens, tu suscites l'attente, et quand tu relèves la boîte tu ne peux rien en faire. C'est une boîte à frustrations.

Quand la valeur de l'entreprise, c'est le rendement. Le MP fonctionne-t-il ?

(CB): Si le profit et la rentabilité à court terme sont les seuls moteurs de l'organisation et de sa haute gouvernance, le MP ne fera pas long feu et son implémentation sera même contre-productive. En revanche la performance est tout à fait compatible avec le MP. Reste à la (re)définir. Chez Loyco, nous défendons le modèle B Corp (et sommes d'ailleurs certifiés), qui englobe l'impact social et environnemental de l'entreprise en tant que réelles performances attendues. Les milieux économiques traditionnels, représentés par Economie Suisse et l'USAM au niveau fédéral, doivent revoir leur notion de performance, sinon le monde traditionnel de l'entreprise et les collaborateurs vont se séparer.



Jean-Charles Rey, coach du bachelor
«Business Team Academy» HES-SO Valais-Wallis

(JCR): Le point essentiel, pour avoir un management tel que décrit et qui fonctionne, c'est de pouvoir s'appuyer sur un projet entrepreneurial construit sur des valeurs qui font sens pour tout le monde. Le salaire n'en est pas une. Le MP ne peut pas être un gadget ou un emplâtre sur une jambe de bois.

(CB): Sinon tu mets juste un baby-foot à la cafétéria (rires).

QUESTIONS DU PUBLIC

Quel est l'impact sur les personnes accompagnées ?

(PB): Quand la Fondation Domus s'est mise en route dans le MP, elle avait un concept de prise en charge composé d'anciens fonctionnements: le travailleur social savait en lieu et place du bénéficiaire. Aujourd'hui, nous avons un concept « d'accompagnement » qui a grandi avec notre fondation, et qui est actuellement en totale adéquation avec la CDPH que toutes les institutions doivent appliquer, la Convention pour les droits des personnes en situation de handicap, qui précisément rappelle le droit à l'autodétermination des personnes accompagnées.

Quand les départs surviennent, après l'intégration du MP, comment conserver la motivation de ceux qui restent et le service à la clientèle ?

(SEH): Nous avons eu deux années difficiles. La théorie évoque 20% de turn-over dans ce type de changement, nous étions à 19%, aujourd'hui, on est à 5,85%. Dans cette période, notre directeur Philippe Besse a fait office de phare dans la tempête. Et peu à peu, chemin faisant, les gens ont trouvé le sens, la beauté, le plaisir. Aujourd'hui, les collaborateurs témoignent, disent qu'ils ont dans leur vie privée un écho de ce qu'ils vivent au job. C'est une expérience totale. Les gens ne veulent plus revenir en arrière, et moi non plus. 70-80% des gens qu'on engage sont référencés par nos collaborateurs.

(JCR): L'introduction de ce système provoque 20% de départs, et il faut les accompagner, leur donner du sens, oser dire que c'est un vrai choix qui se respecte.

(CB): Il faut accepter les départs et « les réussir ». Les gens qui partent parleront de l'entreprise. Pour ceux qui restent, la membrane de l'entreprise n'est plus la même, les collaborateurs deviennent des partenaires, etc. On parle volontiers de communauté, comme QoQa le fait par exemple.

Qu'en est-il de l'absentéisme avec l'introduction du MP ?

(SEH): Tout comme les départs, il augmente, temporairement. En période de changement, c'est une des façons qu'ont les collaborateurs de se protéger. C'est à nous d'accompagner au mieux ces absences maladie, ce processus est très important.

(CB): Je suis dans le Conseil de fondation de Promotion Santé Suisse. En 2022, on a vécu la pire année, les gens n'ont jamais été aussi malades. Les organisations actuelles produisent visiblement beaucoup de gens déçus, malades, désabusés. Et ce, sans compter les facteurs extérieurs. Les entreprises doivent redevenir des lieux où les gens se sentent en sécurité.

Peut-il y avoir, dans la même entreprise, des services en MP et d'autres pas ?

(PB): Non, mais les services peuvent avancer à des rythmes différents.

(CB): Le changement est activé par trois niveaux d'agilité: opérationnel, organisationnel et stratégique. Chaque niveau peut être activé à des rythmes différents et certaines organisations n'arriveront jamais au niveau stratégique, ce qui peut à terme poser des problèmes de cohérence, surtout dans des phases plus difficiles.

(JCR): Je crois beaucoup aux changements « tirés-poussés »: les conditions extérieures poussent, mais c'est aussi tiré de l'intérieur, grâce à un choix consenti. Quand il y a les deux, c'est idéal.

Un condensé sur Radio Chablais

Retrouvez un condensé de cette table ronde sur Radio Chablais, avec une mini table ronde avec 3 des intervenants au micro du journaliste Florian Barbey

➤ [Ecouter le podcast](#) « Le management participatif: nouveau graal des entreprises? La Fondation Domus s'interroge dans une table ronde »

