

FOCUS
INTERVIEW

BENOÎT THIRAN
COACH & ANIMATEUR
DES ATELIERS D'ARISTOTE

Priorité à un management plus humain et durable

INTERVIEW
Brigitte DE WOLF-CAMBIER

© Archive

Après trente années d'expérience professionnelle en gestion du changement, formation et coaching, Benoît Thiran anime, avec Pierre de Lovinfosse, les ateliers d'Aristote : une nouvelle approche pour booster la performance et le bien-être en entreprise.

Il démarre sa carrière professionnelle chez Unilever et la poursuit avec une expérience en coopération et développement avec les Iles de Paix en Amérique du sud.

Revenu au pays, B. Thiran devient directeur de l'Arche de Jean Vanier à Bruxelles puis travaille comme consultant pour diverses entreprises dont la SNCB. Il est le créateur du Tableau de Bord du Management-Humain-Durable et est enthousiaste de l'avènement de l'entreprise libérée.

—
Pour vous, le monde de l'entreprise est en pleine transition ?

Benoît Thiran. : Oui, il y a cinq ou dix ans, on me prenait pour un illuminé, un ingénieur commercial philosophe, idéaliste... Beaucoup estimaient que ce concept n'était applicable que dans le secteur associatif, les Eglises, mais en entreprise, il fallait être un peu plus rationnel et avoir davantage les pieds sur terre.

Aujourd'hui, dans toutes les entreprises libérées, le fait de développer la gestion des tensions, l'intelligence collective et la décision par consentement est incontournable... Beaucoup de personnes travaillant dans des

entreprises plus classiques sont aussi sensibles à cette dynamique humaine et désirent la développer !

—
Très souvent pourtant, on constate une certaine réticence de la part de la direction. Pourquoi ?

B.T. : Les responsables d'entreprise ont très souvent peur de perdre leur pouvoir et leur temps. En fait, ils ne perdent pas leur pouvoir mais le partagent. L'énorme avantage par rapport à la manière classique est que la décision n'est plus prise par une seule personne ou un petit groupe (comité de direction...), mais vise l'adhésion d'un plus grand nombre. Ce n'est plus au moment où la décision est annoncée qu'on entend les réactions.

Elle est de ce fait beaucoup plus robuste. À terme, ils gagnent beaucoup de temps ! Une autre difficulté pour les dirigeants est le changement nécessaire de leur manière de diriger et donc le travail de développement personnel que cela demande.





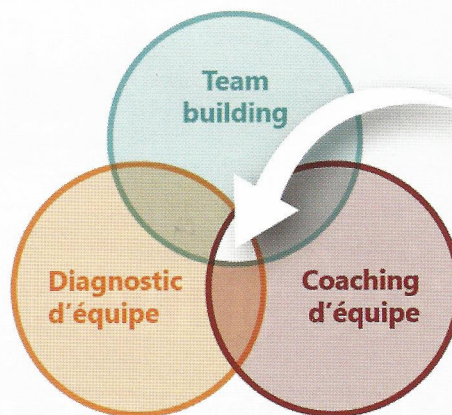
Des études récentes ont montré l'importance de la dynamique humaine ?

B.T. : Effectivement. Les études du BCG, de Gallup et de Google (voir encadré) ont insisté sur la nécessité d'opérer un changement radical. Plutôt que de se focaliser sur la performance, la productivité et de chercher à "outiller" les ressources humaines qui participent à ce processus, nous avons intérêt à diriger notre regard sur la dynamique humaine.

C'est le bien-être, l'engagement, la collaboration, le sens d'un projet commun qui sont les véritables leviers de la performance des équipes ! Il s'agit de passer de "ressources humaines au service de la performance" à "la performance comme résultat d'un fonctionnement humain". La performance restera toujours importante dans l'entreprise. Dans cette nouvelle logique, elle devient un résultat, elle "se cueille comme un fruit mûr".

Par où commencer ?

B.T. : Dans toute organisation, il y a trois types d'équipe : les équipes qui traînent des boulets, qui sont en difficulté, les équipes-flèches, qui ont une longueur d'avance, et les équipes-trottinettes, qui ne sont ni en avance, ni à la traîne, mais forment le gros du peloton. Nous conseillons de commencer par les équipes qui veulent bouger, c'est-à-dire celles en souffrance et celles qui vont bien. Les premières ont besoin de soutien, quant aux secondes, cela leur permettra de partager, diffuser... de créer un effet d'entraînement.



Bien-être
Engagement
Collaboration
Impact
Performance

Source : Google

Pour booster les équipes vous proposez les Ateliers d'Aristote ?

B.T. : Nous nous adressons aux entreprises qui veulent construire des fondations humaines durables. Nous essayons de travailler sur ce qui fait VIBRER les personnes. Les Ateliers d'Aristote s'adressent à tout groupe de personnes appelées à travailler ensemble dans une entreprise ou une organisation : une équipe permanente ou de projet, un département, un comité de direction, une PME... Deux conditions à respecter : que l'équipe soit partante et que son manager soit prêt à faire évoluer avec son équipe leur cadre de fonctionnement.

Ces ateliers leur permettent de réaliser un diagnostic participatif, individuel et collectif, sur les cinq critères de Google, pour identifier leurs forces et faiblesses, de redéfinir un cadre de travail correspondant à la nouvelle culture que l'équipe veut se donner et de s'organiser pour se mettre en marche avec ce nouveau cadre de travail. Ce travail collectif est déjà une mise en pratique concrète et expérimentale de la culture d'intelligence collective. Il aura un impact sensible sur les relations.

"Si on veut quelque chose que l'on n'a jamais eu, il faut tenter quelque chose que l'on n'a jamais fait."

PÉRICLÈS

TROIS ÉTUDES RÉCENTES PRÔNENT UN CHANGEMENT RADICAL

Auparavant, les managers se concentraient sur la productivité, le profit, la performance. Ils essayaient d'optimiser toutes les ressources, dont les ressources humaines, pour arriver au meilleur résultat possible par rapport à l'objectif.



ÉTUDE 01 BOSTON CONSULTING GROUP

Une étude récente du Boston Consulting Group (BCG) constate un ralentissement général de l'accroissement de la productivité. Depuis 1995, l'augmentation de la productivité est bloquée à moins de 1% annuel. Une situation d'autant plus préoccupante quand on pense aux apports des nouvelles technologies et aux nombreux programmes, projets et approches mis en œuvre pour augmenter la productivité pendant cette période. Où disparaît ce potentiel de productivité ? Le BCG fait le constat suivant : les principes d'organisation, de management qui régissent l'efficacité et l'efficience dans les organisations, les entreprises ou le secteur public, sont en train de se retourner contre nos efforts collectifs. Les principes, résumés par l'acronyme MAC (Measure, Accountability et Clarity), ont été efficaces quand le business était plus simple. Le contexte devenu de plus en plus complexe, ils sont devenus carrément contre-productifs. Les gens passent leur temps en réunions et en rédactions de rapports. Ils mettent leur énergie dans ce qui est mesuré... au détriment de la coopération entre eux ! D'après l'analyse du BCG, les équipes de ces organisations passent entre 60 et 80 % de leur temps à "perdre leur temps" dans des activités ayant de moins en moins de valeur ajoutée... Mais aussi à travailler de plus en plus longtemps et durement. N'a-t-on pas perdu de vue que c'est la dynamique humaine qui fait la différence et qui contient le plus grand potentiel d'accroissement de productivité ?



ÉTUDE 02 GALLUP

L'étude Q12 de Gallup a montré qu'il existait un malaise et un gaspillage d'énergie dans le monde du travail. L'institut de sondage a étudié les résultats de plus de 25 millions d'employés dans le monde. Leurs chercheurs ont testé des centaines de questions pour arriver à douze questions qui mesurent les éléments les plus significatifs de l'engagement des employés. Ces derniers ont été classés selon trois catégories : les employés activement engagés, les non engagés et les complètement désengagés. Seule une minorité de personnes (de l'ordre de un sur dix) trouve dans le travail une source de bonheur et d'épanouissement et se sent engagée dans le succès de son entreprise. Or, conclut Gallup, il existe un lien direct entre bien-être au travail et performance de l'entreprise : les entreprises qui soignent le bien-être de leurs salariés sont objectivement plus performantes que celles qui ne le font pas.



ÉTUDE 03 GOOGLE

L'étude lancée par Google en 2012 sous le nom de "projet Aristote" est-elle "aussi" interpellante. Elle cherchait à savoir pourquoi certaines des équipes étaient plus performantes que d'autres. Après deux ans de recherche et d'analyse, sur 180 équipes, cinq critères ont été mis en évidence : la sécurité psychologique, la fiabilité, la structure et la clarté, le sens et l'impact... Ils sont tous liés à la dynamique humaine. En bonus, Google a découvert que les équipes les plus performantes étaient aussi celles où le bien-être, l'engagement, la collaboration et l'impact étaient les plus élevés.

l'entreprise & l'homme

REPENSONS L'ENTREPRISE

Année 2018
Troisième trimestre
95^{ème} Année
www.adic-uniapac.be

adic ASSOCIATION CHRÉTIENNE DES DIRIGEANTS & CADRES

FOCUS

L'humain
au cœur des
décisions

DOSSIER
DÉMOCRATIE,
UN ENJEU
D'ÉCOLE

