

Point de vue

Numéro 15



Notre
billet

Edito

Les études montrent et chiffrent la corrélation directe entre **l'engagement des collaborateurs et la performance** : selon une étude récente la rentabilité des entreprises ayant un haut niveau d'engagement durable est 3,5 fois supérieure à celle dont le niveau d'engagement est bas ! Or le taux d'engagement est en berne et *a contrario* le taux d'absentéisme ne cesse d'augmenter...

Le bien-être au travail n'est pas un supplément d'âme mais une **condition essentielle de la performance et de l'attractivité des entreprises** dans un contexte durable de pénurie des talents. Il ne s'entretient pas aux « sucres rapides » (primes, avantages en nature, team-building ponctuel...) mais il a besoin durablement de **sens, de confiance et de marges de manœuvre**.

Dans une économie de changements permanents les entreprises qui gagnent sont celles qui se transforment vite et donc sont capables de produire, sans saturer les organismes, cet engagement **générateur d'énergies durables et renouvelables**. C'est une énergie positive au service des enjeux que la « **démarche appréciative** »* par ces pratiques simples et innovantes produit vraiment !

Nous vous invitons à découvrir nos enseignements et témoignages de clients qui nous ont fait confiance.

(*) Approche née à la fin des années 80 à l'Université de Cleveland, développée sur la base de travaux de recherche et confirmée, enrichie, par des mises en œuvre dans les plus grandes entreprises.

Révélez l'énergie de vos équipes !

Faites confiance au potentiel humain pour devancer et réussir les transformations : *notre pratique de l'« approche Appreciative »*



Les 5 « décalages » de l'« approche appréciative » pour réussir les transformations

APPROCHE CLASSIQUE

Conduite des transformations pilotée par les indicateurs de résultat

Focalisation sur les déficits et les freins

Analyse des dysfonctionnements

Recherche de tiers experts

Mise en place d'actions correctrices

APPRECIATIVE INQUIRY

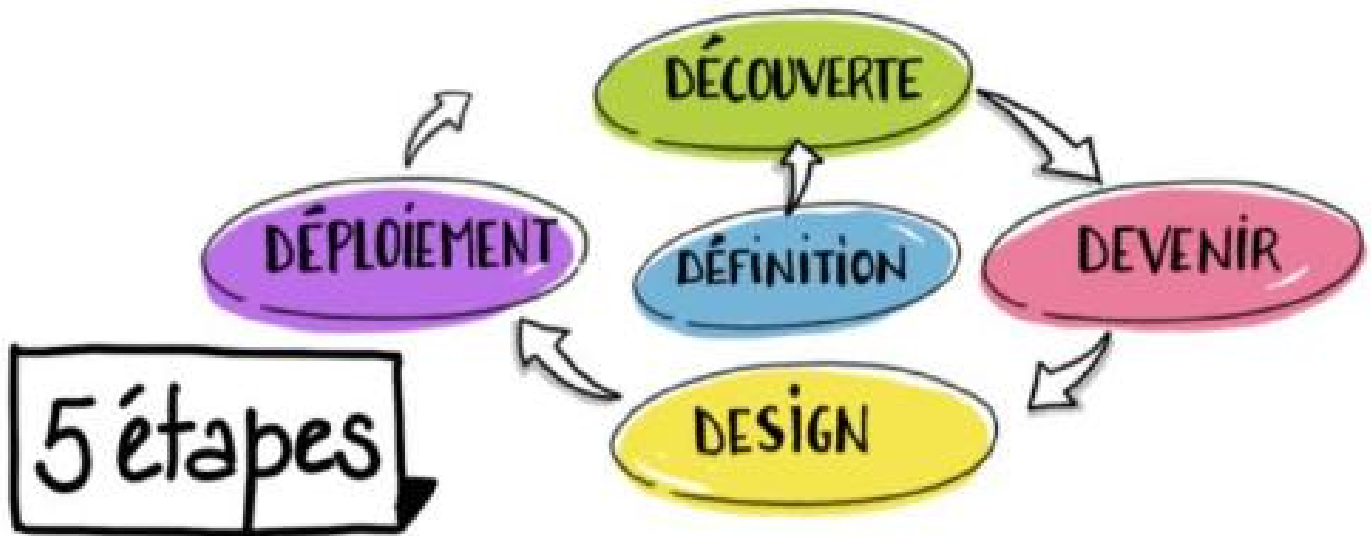
≠ Approche des transformations rythmée par la mise en dynamique du collectif

≠ Projection sur un futur désirable, partagé

≠ Recherche des forces qui génèrent l'énergie

≠ Appui sur les expériences réussies par chacun

≠ Mise en place d'actions « inspirantes »



Nos 7 conseils pour réussir

- ▶ Définissez une ambition positive et motivante avec laquelle vous souhaitez vraiment mobiliser vos équipes : « *les images inspirent les actions et plus elles sont positives, plus les actions le sont.* »
- ▶ Choisissez des thèmes de travail sur lesquels vous voulez vraiment responsabiliser vos collaborateurs
- ▶ Initiez des conversations puissantes : soignez le questionnement pour faire émerger et mettre en dynamique les forces de l'organisation, « *les questions positives génèrent les changements positifs.* »
- ▶ Assurez-vous de laisser le temps nécessaire à l'expression et aux échanges sur les expériences vécues réussies car elles sont le « carburant » des changements.
- ▶ Créez les conditions favorables à la créativité et à l'émergence d'idées innovantes (composition des groupes, outils d'animation...)
- ▶ Maintenez une dynamique dans l'enchaînement des étapes pour amplifier la « puissance dégagée » dès la phase de « Découverte » des forces.
- ▶ Faites confiance à la démarche pour libérer les énergies et l'engagement de chacun dans le processus de transformation.

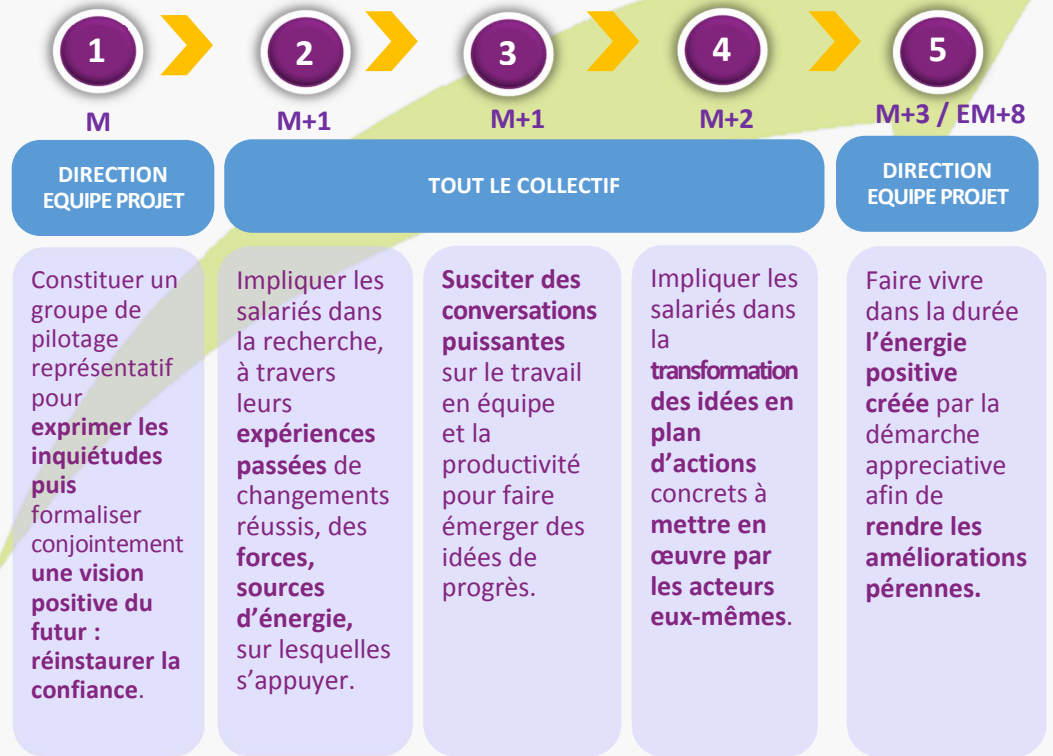
LE CONTEXTE, LA DEMANDE

Une entité d'un grand groupe industriel se trouve confrontée à un enjeu de survie : gagner en productivité pour sauver l'activité. Les salariés concernés ayant déjà subi plusieurs changements importants s'inquiètent du devenir de leur site et des impacts sur leur travail. Des tensions fortes se sont installées dans les relations de travail.

L'enjeu : lever les freins au changement, rétablir de bonnes relations de travail, favoriser la polyvalence et améliorer la flexibilité.



LA DEMARCHE APPRECIATIVE POURassurer l'avenir de l'usine



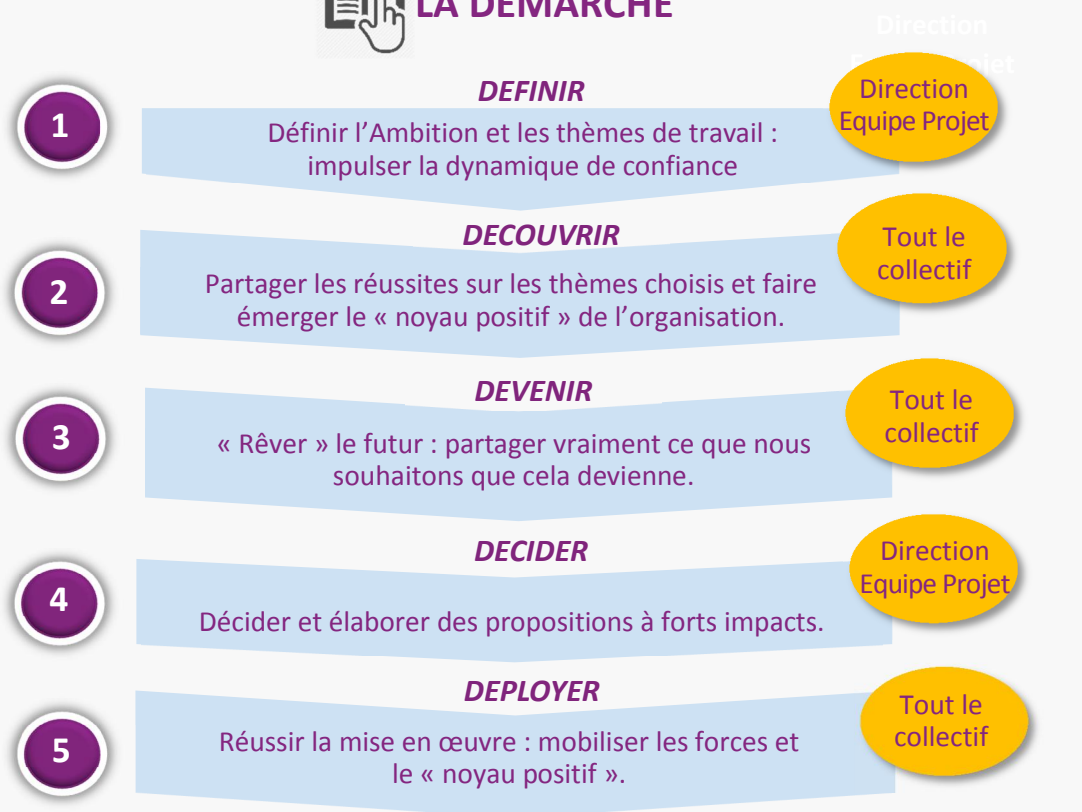
LE CONTEXTE, LA DEMANDE

Un EPIC, à forte notoriété, du secteur de la culture, en pleine transformation de modèle : nouveau contrat de performance signé avec l'Etat avec des enjeux économiques majeurs et nouveau modèle de gouvernance intégrée.

L'enjeu : transformer les pratiques managériales pour réussir les transformations en cours et installer une culture commune de management basée sur la bienveillance.



LA DEMARCHE



Pfeiffer Vacuum SAS est une filiale du groupe allemand Pfeiffer Vacuum Technology AG, leader dans la technologie du vide, qui compte plus de 3100 employés dans le monde.



Florence COUSIN
HR Développement Manager



Les enjeux de Pfeiffer Vacuum sont de s'adapter à un marché exigeant et des clients demandant de plus en plus de spécificité ; ce qui nécessite une organisation adaptable et flexible.

« Notre volonté de gagner en productivité / qualité / délai / sécurité nous oblige à une prise de conscience des équipes. La réponse passe par les personnes qui doivent prendre plaisir à travailler ensemble, être proactives pour améliorer l'efficacité collective et ainsi expérimenter de nouvelles approches.

Nous voulions donc mettre en place une démarche innovante, l'« Appreciative Inquiry », pour transformer nos méthodes de travail et modes de raisonnement. »

Les enjeux de la démarche Appreciative Inquiry

Les services supports à la production ont pour mission d'apporter leur expertise en matière de développement de nouveaux produits, d'amélioration du niveau de process et d'être garant de l'amélioration continue. Ils doivent régulièrement échanger des informations, prendre des décisions cohérentes et unanimes, pour proposer des solutions.

Avec une montée en charge exponentielle du flux de commandes au cours du temps, ces services habitués à traiter les sujets sous l'angle des problèmes, doivent impérativement créer une dynamique commune et reposer des bases de fonctionnement pour optimiser l'efficacité collective.

La première étape de la démarche a permis à l'équipe de direction de formaliser collectivement une ambition commune.

Les résultats de l'accompagnement par LVTalents

L'implication de tous les salariés concernés a donné une « pilule d'énergie aux participants qui ont pris conscience qu'ils pouvaient être acteurs des changements et les a mis très rapidement dans une dynamique de responsabilisation et d'engagement. »

Concrètement 8 initiatives concernant l'organisation, la gestion de projet, la communication ou l'esprit d'équipe ont été ouvertes et, après 3 mois, les premiers résultats notables sont observés ; chacun s'est spontanément engagé sur la mise en œuvre d'une des 8 initiatives définies antérieurement.

« Mon rôle de RH est d'apporter maintenant une vision transversale pour maintenir dans la durée l'état d'esprit appréciatif et la dynamique ainsi créée. »



Contacts : Muriel Radal & Pierre-Jean Augereau

LV Talents - 66 bd Lavoisier – 63100 Clermont-Ferrand / Tél. 06 87 15 45 46 / lvtalents.com

BL Consultants - 84 quai Gillet - 69004 Lyon / Tél. 04 72 84 45 84 / blconsultants.fr

Directeur de la publication : Pierre-Jean Augereau  