

Comment **ÉCOUTE** et **CONFIANCE** nous ont permis de transformer en profondeur nos pratiques



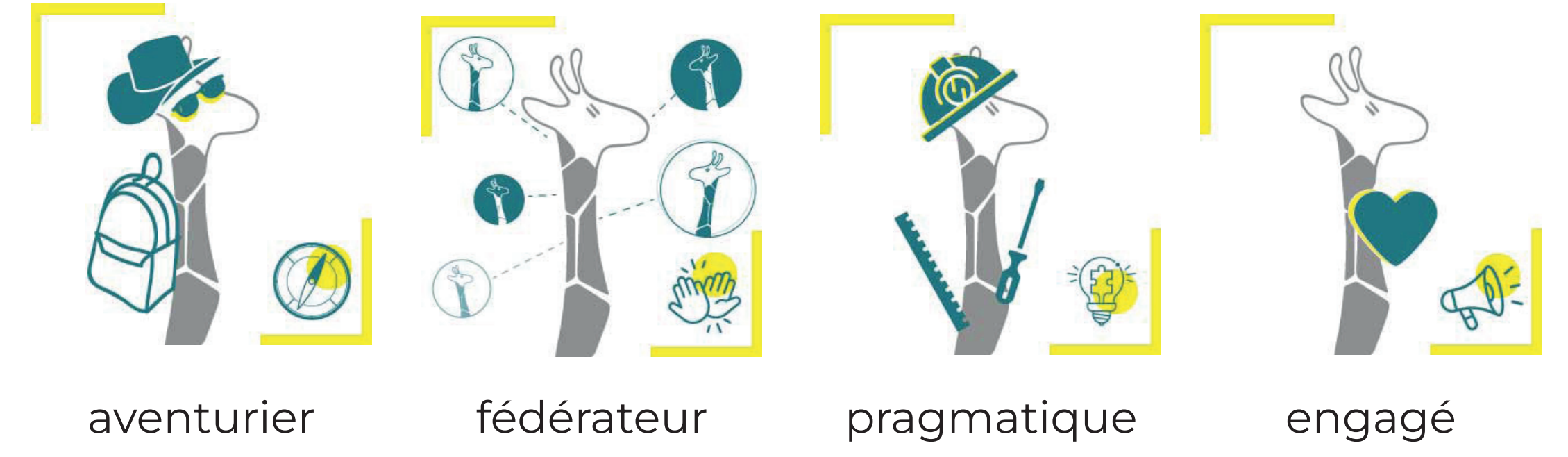
Qui nous sommes



- 28 collaborateurs et 2,5M€ de chiffre d'affaires
- créé en 2010 - dans le groupe SCET depuis 2017
- une activité d'utilité sociale :
 - > conseil auprès des acteurs de l'habitat social
 - > gestionnaire de dispositifs auprès des demandeurs de logement social

Notre intention

Nos 4 valeurs angulaires :



Notre raison d'être ensemble

Un collectif en confiance et solidaire qui valorise et développe chacun.e d'entre nous

Notre objectif externe

Renforcer l'utilité sociale du secteur en s'appuyant sur l'intelligence collective de ses acteurs

De la culture entrepreneuriale... aux limites du micro-management

2010 - 2016

2010 : création par 2 consultants issus de GROS cabinets, avec l'intention de gommer leurs défauts : entrepreneuriat, méritocratie, transparence, impertinence.

2016 : les dérives du fonctionnement conduisent à sa chute : burn-out des dirigeants et revente

Constats

- verticalité et micro-management
- pas de considération pour le bien-être des collaborateurs
- pilotage centré sur la maximisation du résultat => un modèle qui ne tient pas la durée et bloque à 15 collaborateurs

- des fondamentaux très installés et points d'appui sécurisés
- une culture de liberté, de transparence et d'intrapreneuriat
- une image de marque solide
- des équipes embarquées et motivées

Aux racines de l'énergie positive

2017 - 2021

Ce que nous avons mis en place

2018 : pour organiser la transparence et la solidarité :

- *outils* : un outil collaboratif unique : 0% d'emails, 100% de partage des conversations et des documents
- *rituels* : lancement des « points du lundi »

2019 : pour impliquer :

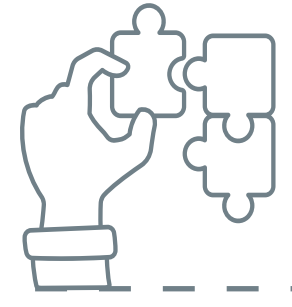
- *outils* : nouveau système de prime (5% du CA distribué à tous)
- *rituels* : journée « sprint » mensuelle dédiée à l'interne
- *RH* : formalisation du parcours RH du consultant, d'une grille de salaire, des évaluations semestrielles, d'un plan de formation...

2020 : pour continuer... (merci le COVID !)

- *outils* : outil collaboratif > avec les clients
- *rituels* : passage de tous les rituels en visio/Klaxoon/30 minutes...
- *RH* : 2 jours de télétravail par semaine

2021 : pour se projeter

- *outils* : matrice soleil, raison d'être ensemble, valeurs, logo, communication externe
- *rituels* : 1/2 journée mensuelle de comité de développement, journée du feedback, ATK Lab
- *RH* : fiches-rôles internes « qui fait quoi », trinôme coeur-tête-corps



Intégration dans le groupe SCET et son plan de transformation. Nous y sommes à la fois « modèle » (raison d'être / valeurs...) et très sollicités.

15 COLLABORATEUR.RICES



Pierre-Louis, simple collaborateur, devient DG adjoint puis DG

Pourquoi faire évoluer le fonctionnement ?

- **fort rejet** des dérives du fonctionnement interne précèdent et un besoin de se construire « en opposition »
- les départs douloureux des précédents dirigeants mènent au constat qu'il faut **se rendre le plus dispensable possible**
- nécessité liée au positionnement mono-sectoriel du cabinet : être à l'écoute et **plus réactif** face aux évolutions du secteur
- **profil personnel** de « médiateur » (rechercher le consensus) et « d'aventurier » (peu importe la faisabilité, pourvu que ce soit beau)

L'attention est désormais portée sur ce cycle :



L'ÉCOUTE : pour inventer des manières de travailler adaptées, motivantes et participatives



LA CONFIANCE : pour permettre à chacun d'investir « ses » sujets



L'EXPÉRIMENTATION : pour commencer doucement et ajuster en continu

Le cap des 30 collaborateurs => nouveau cycle « écoute / confiance / expérimentation », plus difficile que celui des 15 collab. : plus structurant et donc plus énergivore. Difficultés à nous ré-inventer.

Prise de conscience, capitalisation... et ré-invention ?

2022 - ...

Ce que nous avons mis en place

2022 : pour s'adapter et faire groupe

- *outils* : contrôle interne et indicateurs de charge
- *rituels* : structuration managériale et « duo » mensuel, ouverture de nos rituels aux autres entités et participation aux rituels groupe
- *RH* : accord collectif et compte épargne-temps, formation communication non-violente

Perspectives

- écrire notre « charte des besoins du consultant »
 - se recentrer sur le client
- travailler sur nos impacts externes
 - faire modèle



- tout fonctionne à l'énergie... et dépend donc de l'énergie de chacun : **chronophage / fatigant**
- les changements ont été faits au fur et à mesure des besoins (à chaque traitement d'un irritant) : dans le désordre et **sans anticipation**
- bcp de temps passé à débattre, à faire de l'auto-critique, à lancer des idées avant même que les précédentes n'aient atterri : difficile de se repérer et de **capitaliser**
- un centrage interne qui **éloigne du client et de ses besoins**



- un **engagement** sans faille de tous dans l'aventure : les collaborateurs rejoignent aussi la structure pour participer *en vrai* à la gestion d'une entreprise
- tout le monde est invité à prendre sa part pour **pousser ses idées** et participer à leur mise en œuvre



3 conseils

- pour le dirigeant, accepter que ce qui est fait ne vient pas de soi
- recruter davantage sur les *valeurs* que sur les compétences
- droit à l'erreur !