



CONVIDENCIA ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES DANS LEUR DÉSIR DE CHANGEMENT

LES CHEVALIERS DU PRINTEMPS

« Sociocratie », « holocratie », « scrum », « kanban », etc., sont les devises de l'épopée chevaleresque racontée par Convidencia. Grâce à ces nouvelles méthodes de management aux noms barbares, cette agence, créée en 2008, accompagne les entreprises confrontées à un problème urgent ou à un désir plus global de changement dans leur organisation et leur fonctionnement.

La littérature sur la façon d'aider une entreprise à évoluer ne manque pas. Des tas de concepts sont nés, avec pour point commun de mettre plus d'humain, de collectif, d'agilité et de pertinence dans la gestion de l'entreprise. Comment améliorer l'efficacité des réunions, par exemple. Comment résoudre des problèmes stratégiques en mettant tous les collaborateurs autour de la table plutôt que de laisser une ou deux personnes décider

pour le groupe. Comment diminuer les jeux de pouvoir au quotidien sur le lieu de travail. Comment gérer efficacement les échéances dans la livraison de produits ou de services. Bref, réduire le stress en entreprise pour augmenter l'efficacité et le plaisir de travailler ensemble. Et miser sur le fait qu'il y a toujours davantage d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule.

« Au départ, c'est surtout au cœur des ONG et du non-marchand qu'on retrouvait ces valeurs de participation collec-

tive, du faire ensemble et du refus implicite des structures trop hiérarchiques, se souvient Lionel Barets, cofondateur de Convidencia. Le monde de l'entreprise s'est ouvert en effet depuis quelques années à ces valeurs mais avec des prérequis liés à l'humain, à la collaboration et à l'autonomie moins installés. La culture de l'entreprise dite classique est plus marquée par des notions de compétitivité et de retour sur investissement. On part donc de plus loin. Face au malaise ambiant des organisations et de leurs travailleurs, qui nous disent avoir perdu le sens de leur mission, notre travail à nous est de nous inspirer de tous ces nouveaux courants. »

Un ensemble de nouveaux outils

« Depuis quelques années, une méthode chasse l'autre. La valeur ajoutée de Convidencia est de proposer une intégration originale de tous ces principes,

via notamment une méthode appelée *ParticipAgile*, que nous pouvons proposer à tous nos clients quel que soit leur profil, poursuit le cofondateur. L'objectif pour nous est d'innover. *ParticipAgile* est une première réponse à cette envie. Nous avons co-créé *ParticipAgile* en interne. La méthode intègre de façon originale et progressive les principes de la participation, de l'itération – c'est-à-dire la réflexion sur la façon de gérer efficacement les projets – et de l'innovation pour arriver enfin à la libération de l'entreprise. Cette simplification en quatre 'cercles concentriques' nous permet d'intégrer tous les nouveaux outils comme *l'intelligence collective*, *l'holacratie*, *la sociocratie*, *le lean startup*, *le scrum* ou encore *le kanban* dans une approche globale de changement. »

Pour ce qui est de l'approche concrète chez le client, *Convidencia* ne réinvente pas la roue. La participation collective, par exemple, est basée sur des exercices connus comme le *brainstorming*, la visualisation graphique des idées ou l'utilisation systématique de *post-it* pour structurer les idées, des exercices de prise de parole ou des jeux de rôles. Le temps passé chez le client est difficilement mesurable et dépend d'un projet à l'autre. « Notre envie, c'est d'éviter la consultance 'vache à lait'. Nous essayons que nos entreprises partenaires intègrent rapidement la nouvelle culture de travail pour qu'elles puissent être autonomes. Nous essayons de produire un déclin pour qu'elles adoptent cette fameuse posture du travail collaboratif. Nous ne trouvons pas la solution à la place du client : nous la construisons avec lui », explique Lionel Baretts.

Karott' : un cas d'école

Convidencia a pour partenaires des entreprises comme Siemens, la Stib, les Mutualités chrétiennes, mais aussi des structures de type administration communale. « Nous avons en effet des projets avec la commune d'Anderlecht. C'est une petite initiative qui concerne quelques travailleurs. L'objectif est de renforcer les collaborations entre eux. Nous avons mis en place des ateliers de co-création. Cette année, ils ont changé complètement la fête du personnel liée aux vœux et ça a été un grand succès. Cela peut paraître anecdotique mais c'est un exemple concret de l'implémentation d'un changement. Nous sommes parfois étonnés des résultats que

nous obtenons avec notre approche. Du saut que nous parvenons à faire. Nous entendons alors notre client nous dire : je ne savais pas que c'était possible. »

Un des cas marquants des derniers mois pour *Convidencia* est l'accompagnement réalisé chez *Karott'*, une agence de communication dans le créneau de la santé et de la nutrition. « Nous avons mené un travail sur une période de quatre à cinq mois avec des formations, des animations de réunions, des coconstructions de solutions, explique Lionel Baretts. Nous sommes parvenus, notamment, à réécrire les rôles de chacun dans l'entreprise. Les collaborateurs de *Karott'* ont ensuite repris eux-mêmes la dynamique participative pour co-créer en autonomie un nouveau processus d'évaluation collective. C'est un bel exemple de réussite pour nous. »

Nouveaux thérapeutes ?

« Nous sommes stimulés par le désir de réaliser avec nos partenaires des choses qui dépassent la simple stratégie business de l'entreprise, enchaîne Michel Duchateau, consultant chez *Convidencia*. C'est une grande bouffée d'air que nous apportons au départ de demandes qui peuvent soit porter sur un projet bien



LIONEL BARETTS
Cofondateur
de *Convidencia*.

concret, soit sur un désir de changement plus global. Oui, il y a cette notion de thérapeute dans notre travail, mais c'est plutôt le docteur qui va essayer de poser un diagnostic adéquat que le pharmacien qui va fournir toute une panoplie de médicaments. Notre rôle à nous est de faire le tri dans ce qui est proposé comme nouveaux outils dans cet accompagnement au changement et de proposer un travail sur mesure. Nous ne sommes pas des amoureux de ces méthodes. Nous pre-

UNE ÉPOPÉE CHEVALERESQUE

Dans un style décalé, *Convidencia* raconte sur son site web les aventures des nouveaux héros qu'elle a rencontrés, tous ces travailleurs qui mettent leur courage à l'épreuve pour changer leur quotidien professionnel.

Extraits de deux de ces historiettes :

LE CHEVALIER OUILLE

« Sous un soleil timide, probablement apeuré par la stature imposante de nuages menaçants, l'apprenti Chevalier Ouille, de son prénom Henri, avance d'un pas déterminé vers un bâtiment accueillant, à l'image de ses sympathiques locataires temporaires. Ouille est représentant syndical. En cette froide matinée d'automne, il vient animer une assemblée de réflexion rassemblant ses confrères de différentes contrées pour établir une liste commune de revendications pour la nouvelle année... »

DANIEL ET CUNÉGONDE

« Sire Daniel, le CEO de la société, est enjoué. C'était une étape importante. « Surtout ne pas rater sa première communication officielle à ce sujet », n'arrêtait-il pas de se répéter. Il est même surpris de l'engouement que cela a généré auprès de son auditoire de plus de 250 collaborateurs. Il a bien sûr capté quelques regards méfiants et réticents mais la plupart avaient l'air d'être sincères dans l'enthousiasme manifesté. Pendant le drink, quelques collaborateurs se rapprochent discrètement de Sire Daniel qui discute de manière enjouée avec la Chevaleresse Cunégonde, Directrice des Ressources Humaines... »

nous la liberté de réinventer ce qui existe. »

Toutes ces histoires sont racontées au fil du temps sur le site web de *Convidencia*. « La question à se poser aujourd'hui, c'est : qui sont les nouveaux héros ? Ce ne sont plus forcément les leaders qui prennent des risques, mais tous ces collaborateurs que nous rencontrons et qui expriment un besoin de changement, qui défient quotidiennement les blocages de leur entreprise », conclut Lionel Baretts. © FABRICE LAMBERT