

## ÉDITO

C'est la rentrée ! Le temps de retrouver les collègues ! Justement pour ce nouveau numéro de *Vulgäre*, nous tenons à vous mettre dans les meilleures dispositions pour bien aborder le travail en équipe et ce grâce à une bonne dose de créativité. Une lecture d'atterrissage qui nous rappelle pourquoi et comment aller chercher la victoire ensemble. Car oui, l'imaginaire autour de l'équipe est très imprégné par le sport. Partager un but commun et agir ensemble de manière cohérente pour l'atteindre, c'est bien de cela qu'il s'agit. Pour ce faire, il ne suffit pas de rassembler des talents hors pairs. Des professionnels sont souvent incontournables, comme poser un cadre clair, préciser les rôles et dépasser les individualités. Il n'y a qu'à voir les grandes compétitions pour constater que les équipes qui gagnent sont celles qui cultivent un fort esprit d'équipe. L'ingrédient secret qui figure sur toutes les offres d'emploi.

À la Fabrique des Territoires Innovants, on aime miser sur la créativité et l'intelligence collective pour cultiver cet esprit. Avec une équipe pluridisciplinaire qui croise les regards du design, des sciences sociales et du management, on s'attache à mettre chacun et chacune en capacité de contribuer. On vous propose quelques outils et méthodes pour nourrir le vôtre !

## SOMMAIRE

- Le travail d'équipe : une clé pour des organisations résilientes
- L'interview en 3 tweets de Laure Deroche, dirigeante de la République Ensemble !
- Entretien avec Olivier Delelo, Responsable formation retail de la Maison Guerlain
- Et soudain, le kanban 4.0 est né
- Ateliers de pratiques collaboratives 4<sup>e</sup> épisode !

## LES VULGARISATÖRS



## LE TRAVAIL D'ÉQUIPE : UNE CLÉ POUR DES ORGANISATIONS RÉSILIENTES

Vous connaissez la question des DRH : « Avez-vous déjà travaillé en équipe ? ». On vous la surement déjà posée. Je l'ai souvent entendue, toujours surprise qu'on me le demande ainsi. Pas si j'aime ça, ni comment je m'y prends, comment je m'y positionne, ou ce que j'espère apporter à mes collègues. « Avez-vous déjà travaillé en équipe ? ». Il y a peu, en posant à mon tour la question à une personne, j'ai réalisé que je n'avais jamais travaillé seule. Tous mes réflexes professionnels sont bâtis autour de projets gérés à minima en binôme. C'est plus que générationnel, c'est un mouvement de fond.

Il y a eu l'archétype des cadres omnipotents à la Mad-Men, occupant des bureaux spacieux attenants à ceux de leurs secrétaires, puis nous avons vu émerger les travailleurs nomades de l'autoentrepreneuriat ou du coworking. Je ne suis ni des premiers, ni des seconds, je suis de celles et ceux ont choisi des études les menant non au pouvoir ou à l'émancipation intellectuelle, mais à ce bien simple et précieux : un travail. Un choix rationnel, terre-à-terre, qui nous fait entrer dans le moule des modes organisationnelles. Dans son contexte de restrictions économiques, ce travail se fait donc en groupe. Volonté stratégique ou situation de fait (« On n'a plus le budget »), les organisations contemporaines pratiquent le travail d'équipe. Même parmi les professions libérales, cette notion est tant bien que mal devenue centrale. La question n'est pas de savoir si c'est un choix volontaire de ces personnes : c'est dans l'air du temps, largement accepté et partagé. Vos juristes de moins de quarante ans n'auraient pas idée de travailler en solo longtemps, et

souvent s'associent au moment d'ouvrir leur cabinet. Les bureaux d'études se font pluridisciplinaires, l'ingénierie met plusieurs cerveaux autour des mêmes plans dans un même temps, quand par le passé une expertise succédait à l'autre, la moins prestigieuse arrivant en bout de chaîne. Avec la mort annoncée des experts et la valorisation de l'interdisciplinarité, travailler seule finirait par n'avoir plus de sens, dirait-on. Les nomades cités plus haut, aussi, se cherchent une équipe de cœur, créent des collectifs (tant pis si leur gouvernance est parfois floue). Au-delà des individus, les organisations s'y mettent. Elles se font équipes, en structurant des filières, en regroupant en holdings ou sous la tutelle d'autres types de méta-organisations. Il n'y a plus de concurrents mais des partenaires, dit-on. J'enforce une porte ouverte : oui, un travail mené en équipe a plus de chance d'être de qualité. Pourquoi ? Parce qu'il s'appuie sur les atouts de tous et toutes. Et aussi, parce que le travail d'équipe c'est le management des défauts, à commencer par les siens. Connaître ses limites,

avoir l'humilité de les accepter et le besoin de les dépasser mène au travail d'équipe. Pour dépasser les objectifs que l'on ne sait pas atteindre seule, travailler à plusieurs est une solution : coopérer pour durer.



## L'INTERVIEW EN 3 TWEETS

### LAURE DEROCHE

De 2008 à 2014 Laure Deroche est Maire de Roanne (Loire) & vice-présidente de l'agglomération. Aujourd'hui elle dirige la République Ensemble ! réseau d'élu.e.s progressistes visant à rassembler, partager, agir aux niveaux local & national.

- On sait peu que les maires sont élu.e.s par leurs conseils municipaux. Qu'est-ce que cela nous dit du travail d'équipe en politique ?
- Comme dans un orchestre chaque adjoint.e ou conseiller.e a un domaine d'action particulier, mais doit jouer la même partition sous l'égide d'une maire. Cohérence et cohésion sont fondamentales dans la réussite de l'action municipale.
- D'après vous, quels prérequis suppose de « faire république ensemble » ?
- L'envie de rassembler, de partager, d'écouter, de convaincre et d'agir pour une cause qui nous dépasse, une cause plus grande que nos destins individuels.
- On associe souvent les notions d'équipe et de sport. Quels liens faites-vous entre sport et politique ?
- Valeurs-travail-effort. La bataille électorale ressemble à une compétition sportive : se préparer, répondre aux attaques. Le fairplay y est moins présent que dans le sport mais je crois que la bienveillance peut se développer en politique.

## « IL FAUT SE RÉINVENTER MAIS C'EST SUBTIL, CAR NOUS DEVONS CONSERVER LES VALEURS HISTORIQUES DE LA MAISON »

### ENTRETIEN AVEC OLIVIER DELELO DE LA MAISON GUERLAIN



Responsable formation du réseau retail de la maison Guerlain, Olivier Delelo nous explique comment le travail d'équipe, vecteur d'innovation, est une fontaine de jouvence pour une maison de bientôt 200 ans.

Comment le travail d'équipe est-il essentiel dans la formation des professionnels.e.s ? Je suis formateur et mon métier a changé. Avant il était très descendant. La caricature est celle d'un gourou de la marque face à des gens qui s'assoient et écoutent. Il y avait un côté évangéliste. Aujourd'hui, les profils qui suivent les formations sont très différents, viennent d'univers plus variés. Les échanges sont plus collaboratifs au travers d'ateliers de formation, formations-actions. On casse doucement certains codes. Les journées de formation deviennent un travail d'équipe, puisque tout le monde se mélange et pratique des activités différentes mais en commun. Chacune et chacun essaie

les produits, les techniques, cherche ses propres mots. On a permis aux gens de sortir des discours de marque standardisés comme cela se pratiquait avant. On trouve à présent un mélange de bonnes pratiques et d'expertises, on crée des alliances de compétences et d'approches. Cela a libéré les équipes de vente. C'est souvent le service formation qui est leur porte d'entrée vers le siège. Aujourd'hui notre approche est plus ouverte, plus accessible et cela a des effets positifs, le terrain se sent capable et libre de faire des propositions. Il y a un mimétisme dans la pratique de l'innovation. Ces personnes incarnent le changement et le distillent dans l'image de la marque.

Quelle organisation mettez-vous en œuvre pour stimuler l'innovation en équipe ? Je travaille pour un groupe où l'on prône l'innovation. Chez Guerlain on est parfumeur depuis plus de 150 ans. Il faut se réinventer mais c'est subtil, car nous devons conserver les valeurs historiques de la maison. En revanche il faut les exprimer différemment. Une salle accueille notre lab interne, la Factory. Différents métiers et compétences s'y retrouvent au service des idées. L'ambiance est détendue, les chausures sont interdites et on organise des sessions de réflexion, d'idéation et d'action, l'objectif étant d'aller jusqu'au déploiement des meilleures pistes. Des facilitateurs s'assurent que chacun.e prenne la parole, donne son point de vue. On ne gommara pas le fait qu'il y a des timides et des leaders. Mais avec des petits groupes, chacun prend part à sa façon. L'équipe travaille à comment Guerlain transcende et incarne les questions posées. La dynamique est transdisciplinaire, tous les niveaux hiérarchiques sont présents, autour d'une thématique, réflexive ou engagée. En

partant de « Comment faire de l'abeille le symbole universel de la maison Guerlain ? » on arrive à travailler des projets de protection environnementale. Nous sommes en partenariat avec l'île d'Ouessant qui a des abeilles endémiques. Guerlain finance la recherche autour de l'abeille noire de l'île. Et le symbole de l'abeille est aussi sur tous nos produits. Comme cela se passe sur le temps de travail en complément des activités habituelles, on ne peut pas tout faire seule : il faut motiver des collègues, répartir la charge de travail supplémentaire, aller chercher d'autres métiers. Cela renforce son propre réseau dans l'entreprise, porte le message que l'on peut avoir des bonnes idées même sur des sujets qui ne sont pas nos métiers propres. Une entreprise comme Guerlain a compris que nous étions une richesse ensemble. Nous avons aussi de nouvelles générations qui arrivent et ne veulent plus être cantonnés, qui veulent s'exprimer.

Et vous, quel rapport faites-vous entre individualités et travail d'équipe ? J'aspire à être un manager qui encourage la prise de parole et les initiatives individuelles. Si j'étais la seule source d'idée du service, je pourrais ressentir un stress. Les idées de tous.e.s les collaborateurs et collaboratrices sont à l'origine de belles réussites et elles sont souvent très inspirantes. Notre priorité est la satisfaction de nos client.e.s et nos relais sur le terrain sont indispensables à l'élaboration de nos plans d'action pour être au plus proche des problématiques de nos boutiques. Nous avons évidemment une excellente expertise du retail et des intuitions, mais on ne sait pas tout. Il est vital que les idées soient un mix cohérent entre le siège et le terrain.

## FLÜ : L'OUTIL LOWTECH DE SUIVI DES FLUX DE PROJETS

Partager rapidement l'information qui permet aux équipes d'être coordonnées, efficaces et motivées ; sans imposer à toute.s d'écouter les détails de projets qui n'ont pas d'impact sur leur travail ; rendre l'information disponible à tout moment de façon simple et rapide ; et éviter le recours systématique aux outils numériques qui amenuisent le lien social. Voilà des principaux objectifs de Flü, notre outil lowtech de suivi des flux de projets.

Dans le cadre de la gestion d'activité d'un service ou d'une entreprise, la réunion d'équipe trouve rapidement ses limites. Il nous a donc semblé nécessaire d'aller plus loin en créant un nouveau type de tableau de gestion. Modèle hybride entre les différents tableaux de bord et de suivi classiques type Gantt ou numériques type Trello, Flü est né. Ce tableau se construit sur la base d'un tableau avec une temporalité en abscisse (démarrage, en cours, finalisation et terminé) et une répartition par domaine d'activité en ordonnée. Il ne s'agit pas de détailler les éléments d'un projet mais bien de cibler l'ensemble des activités d'un service ou d'une entreprise. Il a pour visée de regrouper deux types d'informations – la charge globale de travail et l'état d'avancement des projets – et a une lecture se basant sur le principe du zoom.

Tout d'abord, la vue d'ensemble permet d'apprécier la charge globale de travail avec la répartition des fiches par type visible en fonction des couleurs utilisées (par exemple : bleu pour le commercial, jaune pour la production) puis par domaine d'activité (lecture en lignes). Ensuite, en regardant spécifiquement par domaine, un état d'avancement de chaque projet en cours avec leur nom inscrit en majuscule, au stylo épais, sur les fiches. Enfin, une vue détaillée de chaque projet à la lecture de sa fiche (inscrit en minuscule au stylo fin). Celle-ci indique en effet, en plus de son intitulé, les personnes en charge et les différentes phases du projet. Ces phases seront tour à tour rayées une fois terminées.

Deux autres éléments viennent compléter ce tableau. Le « frigo » et la « poubelle ». La première servant à placer les fiches des projets dormants mais à garder en tête. La deuxième est utilisée pour ranger les projets terminés, n'ayant plus été menés à terme ou abandonnés. Ils sont conservés pendant une courte durée afin de s'assurer qu'un nouvel événement ne vienne pas réactiver le projet.

Enfin, une boîte est mise en place pour y stocker l'ensemble des fiches des projets ayant été couronnés de succès (aussi bien pour le commercial, la production, et même l'interne). Cette boîte est ouverte une fois par an et permet d'avoir une représentation visuelle de la quantité de travail effectuée, et ayant un impact positif sur l'activité du service ou de l'entreprise au cours de l'année passée.

Le mail Flü ne se suffit pas. Il doit être animé par le collectif. Les équipes se réunissent à intervalles réguliers afin de présenter les avancées, de trouver des solutions, ou de revoir les étapes. C'est un véritable outil central de cohésion dans le travail d'équipe.



## ATELIERS DE PRATIQUES COLLABORATIVES 4<sup>E</sup> ÉPISODE !

### ATELIER DE PRATIQUES COLLABORATIVES #4 LE POUVOIR CRÉATIF DE LA CONTRAINTE DE BON MATIN !

Nos ateliers de pratiques collaboratives reviennent pour une 4ème édition qui portera cette fois-ci sur les enjeux de créativité ainsi que sur la thématique des tiers-lieux. On vous attendra avec des croisants au 7 square Max Hymans, le 26 septembre de 8h30 à 10h30 ! Au programme : - Formation courte sur les méthodes de créativité (combinatoire, analogique, etc.) et les différentes méthodes mobilisant des contraintes fictives ou réelles - Mise en pratique : les tiers-lieux de demain ! Venez réinventer les tiers-lieux en intégrant différentes contraintes surprises que nous vous proposerons ! - Convivialité et petit déjeuner !

Nous avons hâte de vous y retrouver ! Ouvert à tous et toutes sur inscription [ici](#).

### APC #3 – DÉCIDER COLLECTIVEMENT

Le 27 juin dernier, notre 3ème atelier de pratiques collaboratives avait lieu sur la thématique de la décision collective. Nous vous remercions de votre participation ! Les échanges ont été très fructueux et ont permis de se questionner sur la nature de la décision ainsi que sur ses modalités d'application.

Les participant.e.s ont pu tester notre outil « kit du démocrate » dans un cas fictif où ils étaient en charge d'élaborer un projet de crèche fictif. Ils ont proposé des plans d'action différents et des modalités d'actions particulières en fonction des enjeux et problématiques soulevés.e.s.

La synthèse est à retrouver [ici](#).

### Ont participé à ce numéro de *Vulgäre* :

Anne Jacquelin, directrice de la publication  
Marie-Hélène Vial, pilotage et coordination  
Amina Ziiane-Cherif, Nicolas calzas, François Bottonier-Depois  
Naik Guezal, Marie-Hélène Vial, Victor Poyer, Rédaction  
Ivan Lechat, création graphique, illustrations et mise en page

Avec nos remerciements à Laure Deroche, et Olivier Delelo pour leurs contributions respectives

Infos et correspondances : [contact@la-ft.org](mailto:contact@la-ft.org)  
ISSN : 2649-7204

Merci à notre partenaire financier



ASSURANCE VVV